Содержание

Введение.....2
1. Стимулирование труда работников предприятия: сущность, теории и основные методы.....5
1.1 Теоретические аспекты стимулирования труда работников на предприятии.....5
1.2 Модели и концепции стимулирования персонала в современной экономической теории.....10
1.3 Формы стимулирования различных категорий персонала на предприятии 19
2. Формы стимулирования персонала на примере ООО «М.видео Менеджмент».....24
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «М.видео Менеджмент».....24
2.2. Анализ кадрового состава ООО «М.видео Менеджмент».....28
2.3 Методы стимулирования персонала ООО «М.видео Менеджмент».....36
3. Разработка направлений совершенствования форм стимулирования труда персонала ООО «М.видео Менеджмент».....52
3.1.Разработка эффективной системы стимулирования ООО «М.видео Менеджмент».....52
3.2. Экономическая эффективность от предложенных мероприятий.....66
Заключение.....76
Список использованной литературы:.....79
Приложение 1.....82

Введение

Стимулирование труда является важной составляющей в управлении персоналом. Оно влияет как на трудовую активность конкретного сотрудника, так и на конечные результаты деятельности и конкурентоспособность любой организации в целом.

На сегодняшний день во многих российских образовательных учреждениях возникла необходимость во внедрении эффективной модели управления трудовой мотивацией вспомогательного персонала. В некоторых учебных заведениях до конца не разработаны ни система стимулирования, ни система премирования этой категории сотрудников.

Это связано с рядом причин: во-первых, существенно возросли требования к учебно-вспомогательному персоналу, во-вторых, труд учебно-вспомогательного персонала приобрел особую значимость для нормального функционирования не только структурного подразделения, но и всего высшего учебного заведения; в-третьих, специфичность труда учебно-вспомогательного персонала. Сама по себе их деятельность очень разнообразна, носит технически прикладной характер, косвенно влияет на результаты деятельности образовательного учреждения; результаты труда этой категории персонала сложно измерить количественно; необходимо множество критериев, по которым должна оцениваться их работа. Это делает тему исследования особенно актуальной.

В современном управлении все большее значение приобретают мотивационные аспекты. Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала.

Основная цель процесса мотивации - это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия. Особенностью управления персоналом при переходе к рынку

является возрастающая роль личности работника. Соответственно, меняется соотношение потребностей и стимулов, на которые может опереться система мотивации и стимулирования. Для стимулирования сотрудников организаций сегодня используют как материальные, так и нематериальные методы вознаграждения.

Между тем, однозначной картины о соотношении отдельных аспектов мотивационной сферы сотрудников сегодня и наиболее эффективных методов управления ими ни теория менеджмента, ни практика управления персоналом не имеет.

Сегодня существует множество способов воздействия на мотивацию определенного человека, причем их диапазон постоянно растет.

Кроме этого , никто точно не может сказать, как действует механизм мотивации, какой должен быть мотивирующий фактор и когда он может сработать. Данный факт и обуславливает актуальность данной работы.

Актуальность работы проявляется в том, что путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления человеком.

Целью выпускной квалификационной работы является изучение системы стимулирования трудовой деятельности в ООО «М.видео Менеджмент»

Исходя из поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты стимулирования персонала в организации

- выявить факторы стимулирования персонала;

- изучить исследуемую организацию, структуру управления, виды деятельности , которые необходимы для стимулирования.

- предложить методы направленные на развитие стимулирования персонала

Предмет исследования система стимулирования персонала на предприятии

Объект исследования- методы стимулирования ООО «М.видео Менеджмент».

Теоретической основной считаются научные труды зарубежных и отечественных авторов в области управления персоналом организации.

Методологической основной исследования считаются метод обобщения, метод анализа.

Методы исследования: анализ теоретических источников и публикаций по проблеме, анализ документов деятельности предприятия, методы математико-статистического анализа, обобщение и интерпретация результатов исследования, формулирование предложений.

Проблемами мотивации персонала занимался ряд российских и зарубежных ученых: А.Маслоу, С.Альдерфер, Ф.Герцберг, Д.МакКлелланд, В.Врум, С.Адамс, Л.Портер, Е.Лоулер (авторы теорий мотивации), Каверин СБ., Кочеткова А.И., Логвинов С.А., Сидоренко Е.В., Энкельман Н.Б. и др.

При написании работы использовались учебники и учебные пособия по стратегическому менеджменту и менеджменту персонала, социологии, психологии и теории управления, монографии и научные статьи в периодических изданиях, а также учредительные документы

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, основной части, заключения, списка литературы, приложений.

1. Стимулирование труда работников предприятия: сущность, теории и основные методы

1.1 Теоретические аспекты стимулирования труда работников на предприятии

Мотивация – это процесс стимулирования отдельно взятого сотрудника или определенную группу к необходимым действиям, которые привили бы к осуществлению целей организации и других достижений личных целей или целей организации[10,с.104].

Сила мотивации напрямую зависит от ожиданий и опыта, при этом опыт показывает на достижения в период предпринимаемых действий связанных с удовлетворением потребности, показывая, что некоторые действия способствуют достижению цели, а другие могут быть малоуспешными.

Поэтому провал или наказания могут предполагать необходимость в поиске других, альтернативных средств, в достижении цели.

Управление мотивацией к труду персонала является не только важной, но и одной из самых сложных сторон управления людьми в организациях. Понятие мотивации остается неопределенным не только у менеджеров-практиков, но и у теоретиков менеджмента, несмотря на то, что мотивация как направление управленческой мысли развивается давно и подкреплено большим исследовательским материалом.

Одной из задач трудовой среды считается определенное создание условий связанных с эффективной работой человека в организации, где большая часть явлений духовной и материальной жизни человека принадлежит организационной культуре.

Основными элементами организационной культуры считается миссия организации. Организационная культура это не только формирование делового кредо организации, но и необходимое доведение его до каждого работника[12,с.215].

Одним из основных способов, которые находит применением для мотивации труда, с целью привлечения человека к активной деятельности, считается вознаграждение. С этой целью для эффективности мотивации, прежде всего, необходимо установить соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением. Основным стимулом для работника считается заработная плата, которая является одной из основных статей его личного дохода [1 с.96].

Необходимо так организовать труд, чтобы работник прилагал как можно больше усилий для выполнения поставленных задач, вне зависимости от своих личных проблем. Некоторые приносят награду, а некоторые приводят к провалу, наказаниям. В связи с этим действия, которые были направлены на успешное выполнение поставленных задач, приводят к награде.

Для того чтобы поставленные задачи перед предприятием были выполнены с максимальным исполнением и гарантией недостаточно только квалифицированных рабочих кадров, необходима организация труда. Руководитель всегда должен, что без выполнения людьми предписанной работы, планы и совершенная структура не имеют никакого смысла. Поэтому для понимания мотивации и создания ее модели воспользуемся системным и процессным подходом.

Труд и его оценка дают возможность человеку удовлетворить свои потребности посредство эффективной работы для достижения целей организации, которые можно решить, только создав большие мотивы трудовой деятельности человека, т.к. труд и оценка считаются одним из конечных пунктов в процессе мотивации и одним из главных элементов системы мотивации[13,с.84]

Так как именно труд дает оценку, направленную на эффективность мотивации труда в организации. С точки зрения мотивации личность работника характеризуется основными элементами: психологической структурой, ценностной структурой, потребностями и интересами (рис.1)

Одной из задач трудовой среды считается определенное создание условий связанных с эффективной работой человека в организации, где большая часть явлений духовной и материальной жизни человека принадлежит организационной культуре. Основными элементами организационной культуры считается миссия организации. Организационная культура это не только формирование делового кредо организации, но и необходимое доведение его до каждого работника [2 с.114]

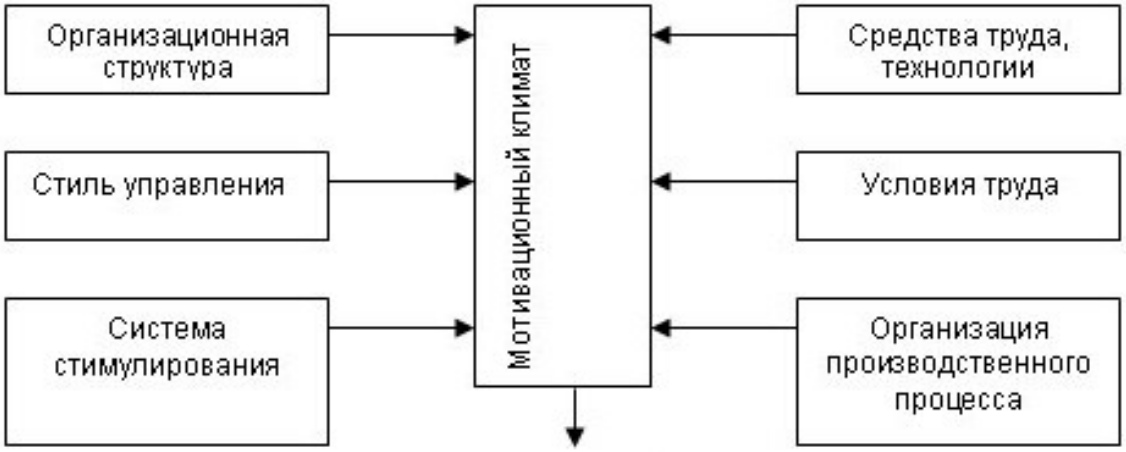

Рис. 1. Задача трудовой среды

Средства труда представляют определенные вещи, на основании которых люди воздействуют на предметы труда и одновременно видоизменяя их. К таким средствам относятся оборудование и машины, приспособления и инструменты и т.д., причем, техническое состояние этих средств, степень их изношенности напрямую влияют на производительность труда работников и на их мотивацию[14, с.105]

Таким образом, благоприятные условия труда в организации способствуют мотивации работников с целью достижения целей этой организации, причем мотивация осуществляется посредством стиля управления, который принят в организации. Влияние в косвенной форме на создание мотивационного климата, прежде всего, оказывает организация

производственного процесса, определяющая основные традиционные составляющие: организацию, контроль и планирование[3 с.56]

Планирование представляет собой начало и основу производственной деятельности, направленной на рассмотрение прошлого развития и постановку реальных задач на будущее.

Организация заключается в определенном создании структуры предприятия, что дает возможность эффективно работать вместе для достижения целей предприятия, которые связывают высшее производство с низшими уровнями, обеспечивая возможность для распределения и координации задач.

Производственный процесс, который плохо организован и продуман негативно сказывается на мотивации работников, поэтому необходим контроль для обнаружения и разрешения возникающих проблем, намного раньше, чем они станут серьезными. Контроль считается эффективным, в том случае, если он имеет стратегический характер и нацелен на достижение конкретных результатов.

Система стимулирования, которая принята в организации напрямую имеет отношение к мотивации труда ее работников, это применение по отношению к человеку стимулов для включения соответствующих мотивов.

Одними из стимулов могут выступать материальные предметы. Стимулы могут быть экономическими и неэкономическими. Экономические стимулы заключаются в том, что люди в результате выполнения требований получают материальные выгоды, которые направлены на повышение благосостояния. Они могут быть прямыми и косвенными, которые воздействуют на усилия человека, его настойчивость, добросовестность в деле решения задач стоящих перед предприятием[4 с.68].

Главными формами прямых (денежных) доходов, которые напрямую связаны с трудовой деятельностью является заработная плата, разные выплаты и льготы.

К экономическим относятся моральные и организационные, где организационные способы направлены на мотивацию целями, с привлечением к участию в делах организации, обогащением труда. При мотивации целями работник воспринимает цель как свою собственную, стремясь к достижению, при этом получая удовлетворение от выполнения работы, причем результативность определяется приверженностью человека к ним, ясность и реальность.

К моральным методам стимулирования, прежде всего, относится признание, которое может быть личным и публичным.

Личное признание состоит в том, что работники особо отличившиеся отмечаются в специальных докладах высшему руководству организации, персонально поздравляются администрацией, рабочим и мастерам, которые себя соответствующим образом зарекомендовали.

Безусловно, что путь к действенному управлению человеком лежит через понимание его мотивации. Лишь зная, чем человек движим, что заставляет его действовать, какие мотивы взяты в основу его поведения, можно выработать действенную систему управления человеком [16,с.38]



Рис. 2. Общая характеристика процесса мотивации

Центральное место в теории мотивации занимают такие базовые понятия, «мотивы», «стимулы».

«Мотив» является продуктом осознанного интереса, вызывающим конкретные человеческие действия, связанные с устранением потребностей.

Мотив располагается «внутри» человека, обладает персональным характером, зависим от большого числа внешних и внутренних в отношении человека факторов.

Мотив является внутренним побудителем человека к действию, он не просто заставляет, но и выявляет, что требуется сделать и каким образом будет производиться действие. У различных людей действия, связанные с устранением потребностей и осуществлением интересов, могут являться различными, даже если они испытывают одну и ту же потребность. Человек может оказывать воздействие на собственные мотивы, приглушая их действие либо устраняя их.

1.2 Модели и концепции стимулирования персонала в современной экономической теории

Рассмотрим теоретические подходы на предмет изученности индивидуализации мотивации и инструментов стимулирования.

Основные смысловые значения понятия стимулирования, можно разделить на две группы: содержательные и процессные.

Согласно содержательного смысла стимулирование представляет из себя сложный процесс формирования у субъекта внутренних побудительных сил к действию под влиянием внешних стимулов и внутренних характеристик сознания (потребностей, интересов, ценностных ориентаций). В такой трактовке стимулирование представляет сложный многогранный процесс, который проистекает в сознании человека и детерминирует его поведение в организации. Содержательные теории исследуют отдельные элементы внутриличностного механизма, однако лишены управленческого инструментария.

В процессном смысле стимулирование рассматривается как процесс целенаправленного воздействия на формирование мотивов поведения человека в организации. Согласно данной трактовке стимулирование является функцией управления и рассматривается на микроуровне как

подсистема предприятия. В этой группе определений отсутствует рассмотрение личностных характеристик работника, а все внимание сосредоточено на рассмотрение управляющих воздействий со стороны менеджмента организации.

Содержательный подход к проблеме стимулирования является исторически первым.

Первую научную теорию стимулирования в границах содержательного подхода аргументировал Ф. Тейлор. Он предположил, что людьми движет желание удовлетворять возрастающие потребности, для чего нужно дать им возможность зарабатывать деньги.

Основой модели Тейлора стала система норм расходования времени на каждый вид работы или выполнения отдельных операций. Подобные нормы были получены благодаря наблюдениям за деятельностью самых сильных и ловких рабочих.

Если достигалась более высокая производительность, то зарплата рабочим начислялась по повышенному тарифу, и им выплачивались премии. Благодаря этому они могли наиболее полно удовлетворить собственные потребности. Наряду с этим, если задание оказывалось невыполненным, то оплачивалось по пониженному тарифу. Все это заставляло большинство людей работать на пределе своих возможностей.

Известным американским социологом А. Маслоу была создана концепция иерархии потребностей.

В модели имеет место дифференциация не на отдельные потребности, а на группы. Маслоу выделил пять подобных групп и расположил их иерархически в виде пирамиды (Рис. 3).



Рис. 3. «Пирамида потребностей» Маслоу

Подобная форма модели обусловлена тем, что, чем выше в иерархии находятся потребности, тем для меньшего количества людей они являются настоящими мотиваторами поведения.

Никакая высшая потребность не может возникнуть сама по себе – она вырастает из соответствующей низшей, поэтому высшие потребности – генетически более поздние, и каждый уровень потребностей соответствует ступеням развития человеческой личности.

При этом те потребности, что находятся ближе всего к основанию пирамиды, необходимо удовлетворить в первую очередь. Только лишь после того, как они будут полностью удовлетворены, начинают действовать потребности, находящиеся на следующей ступени, а удовлетворенные потребности, по мнению Маслоу, перестают мотивировать.

Чем выше уровень потребности, тем менее важна она для выживания, тем дальше может быть отодвинуто ее удовлетворение, воспринимаются субъективно как менее насущные. Но удовлетворение высших потребностей способствует развитию личности, обогащает внутренний мир. Понятно, что в этом случае денежные средства почти не имеют никакого значения.

Некоторые из положений теории Маслоу получили развитие у других сторонников содержательного подхода, таких как Д. Мак-Клелланд. Он сформулировал теорию приобретенных потребностей, в которой по-своему, без иерархии, представил высшие уровни из пирамиды Маслоу. В теории представлены потребности трех видов: в успехе, во власти и в причастности.

Потребность в успехе выражается в стремлении человека достигнуть поставленных целей и сделать это эффективнее, чем раньше. Подобные цели большинство людей предпочитают ставить самостоятельно, исходя из своих реальных возможностей, принимать под свою ответственность умеренно рисковые решения. В случае надежды на успех, люди с радостью берут на себя личную ответственность, готовы ответить на брошенный вызов и ожидают признания заслуг.

Потребность во власти заключается в желании человека оказывать влияние на окружающих, брать под свою ответственность все их действия, контролировать ресурсы и процессы. Тем не менее, в этом случае имеется в виду не только административная власть, но и власть авторитета, таланта и пр.

Потребность в причастности заключается в поиске и установлении хороших взаимоотношений с окружающими людьми, получении от них необходимой поддержки. Для удовлетворения данной потребности нужны постоянные обширные контакты, наличие информации и т. д. Таким людям необходимо предоставлять полную свободу передвижения в течение рабочего дня, не ограничивать их межличностные контакты.

В концепции ERGK Альдерфера выделяются потребности, представленные на рисунке 4.

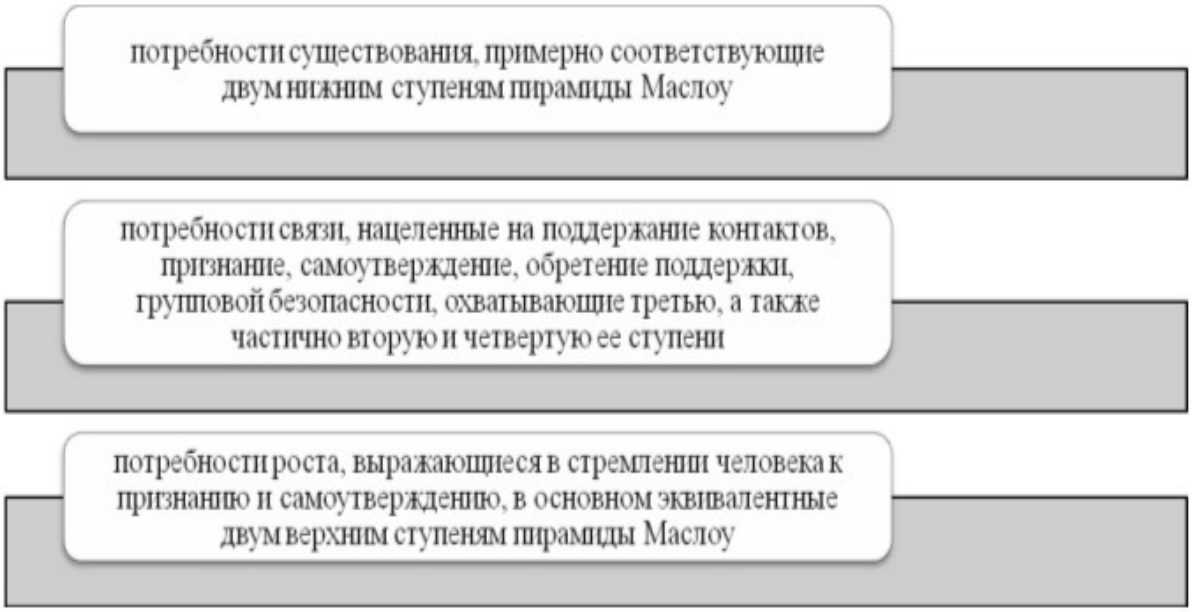

Рис. 4. Потребности в концепции ERGK.Альдерфера

Альдерфер подобно Маслоу представляет потребности в виде иерархии, но, в отличие от него, предполагает возможность перехода от одного уровня к другому в различных направлениях.

Другая концепция в рамках содержательного подхода называется двухфакторной моделью Ф. Герцберга, который обнаружил, что поведение людей зависит не только от удовлетворения, но и от неудовлетворения различных потребностей. При этом влияние удовлетворенности и неудовлетворенности потребностей происходит не зависимо друг от друга

Герцберг выделил две группы потребностей: мотивирующие (в признании, успехе, независимости, творческом росте, продвижении по служебной лестнице и т. д.) и «гигиенические», зависящие от условий труда (заработная плата, премии, состояние внутренней среды и пр.). Вторая группа соответствует первичным потребностям Маслоу.

Конкретизацией этого тезиса является парадоксальный на первый взгляд вывод Герцберга о том, что при помощи зарплаты как таковой стимулировать людей нельзя (деньги могут играть роль, если уровень оплаты труда не ниже рыночного; справедлив; связан с качеством, результатом,

усилиями; гарантирован). Чтобы успешно стимулировать трудовые усилия, нужно создать возможность удовлетворить мотивирующие потребности.

Следовательно, вначале руководитель должен нейтрализовать имеющуюся у работников неудовлетворенность в чем-либо, и только потом добиваться удовлетворенности.

Практика показывает, что модель Герцберга лучше «срабатывает» в условиях высокой занятости и определенности ситуации.

Важным следствием концепции Герцберга является вывод о необходимости обогащения труда. Герцберг и его сторонники доказывали, что для этого нужно не только изменить психологический климат, а отказаться от узкой специализации, конвейера, разнообразить деятельность людей, устранять отдельные виды контроля, дать больше самостоятельности, что позволит вскрыть резервы человека и повысит его отдачу.

В общем, взгляды сторонников содержательного подхода представлены в Таблице 1.

Таблица 1

Позиции сторонников содержательного подхода

№ п/п	Маслоу	Альдерфер	Макклелланд	Герцберг	Мадсен
	1	2	3	4	5
1	Самовыражение	Существование	Достижение	Мотивировка деятельностью	Органические потребности
2	Признание	Связь	Власть	-	Эмоциональные потребности
3	Принадлежность	Рост	Соучастие	Гигиенические	Социальные потребности
4	Безопасность	-	-	-	Деятельные потребности
5	Физиологические потребности	-	-	-	-

Сторонники содержательного подхода сделали важный вклад в понимание мотивации и ее факторов, показали, что на человека влияет не одна, а несколько потребностей. Но они не сумели раскрыть особенности

работы мотивационного механизма, и, в первую очередь – его поведенческих аспектов, а также влияния внешней среды.

Данный недостаток в определенной мере был преодолен сторонниками процессного подхода к стимулированию персонала.

В рамках процессного подхода, главным образом, надо отметить теорию ожиданий В. Врума, который в 1964 г. опубликовалкнигу «Работа и мотивация». В книге отмечается, что, кроме осознанных потребностей у человека есть надежда на справедливое вознаграждение.

В своей концепции Врум и его последователи Л. Портер и Э. Лоулер постарались дать объяснение, почему человек делает тот или иной выбор при нескольких возможностях, и как много усилий он готов потратить для получения результата.

Суждение человека о том, в какой степени его поступки приведут к достижению необходимого результата (выполнению работы, получению справедливого вознаграждения), называется ожиданием.

Итоговая оценка, которая определяет степень мотивированности человека к той или иной деятельности, суммирует в себе оценки вероятности того, что, во-первых, работник сможет решить поставленную задачу (ожидание результатов первого рода); во-вторых, что его успех заметит руководитель, и работник будет надлежащим образом вознагражден (ожидание результатов второго рода) и, в-третьих, оценку возможного вознаграждения как такового (валентность результата второго рода).

По сравнению с другими, эта теория обладает комплексным характером и более реалистична.

Другая концепция в рамках процессного подхода называется теорией справедливости Дж. Адамса. Данная теория появилась в 1965 г. Согласно ей на мотивацию человека оказывает влияние справедливость оценки его результатов в сравнении, как с предшествующими периодами, так и, самое главное, с результатами других людей.

Согласно Адамса, каждый субъект всегда мысленно анализирует отношение:

Индивидуальные доходы	=	Доходы других лиц
Индивидуальные затраты		Затраты других лиц

При этом, помимо усилий на выполнение данной работы затраты включают стаж, квалификацию, социальный статус и пр.

Если человек видит, что к нему относятся с той же меркой, что и к другим, то он испытывает удовлетворенность и будет добросовестно трудиться. В противоположном случае происходит демотивация личности, снижается деловая активность.

К процессному подходу относится также теория постановки целей, главным автором которой является Э. Лок. Ее суть заключается в том, что люди могут воспринимать цели организации как свои собственные и стремиться к их достижению, получая при этом удовлетворение от сделанной работы.

Чем выше поставлены цели, тем, как правило, настойчивее человек будет стремиться к их достижению, несмотря ни на что, и тем больших результатов сможет добиться при соответствующей организации работы; обладания надлежащими способностями. Но эти цели должны быть достаточно сложными, реальными, приемлемыми с моральной точки зрения и т.д.

Существенное влияние на мотивацию работника оказывает и полученный результат. Если он положителен, исполнителем довольны, и он доволен своими достижениями, мотивация возрастает.

К теории постановки целей близка по духу концепция партисипативного управления. Она заключается в том, что человек, когда получает удовлетворение от участия в делах организации, не только работает с большей эффективностью, но и наиболее широко раскрывает свои способности и возможности.

В рамках партисипативного управления обычные работники получают право самостоятельно принимать решения, которые касаются средств и способов достижения поставленных перед ними целей; привлекаются к процессу сбора информации и консультированию по специальным вопросам; принимают участие в рационализаторстве и изобретательстве, работе специальных творческих групп; получают возможность самостоятельно контролировать свою деятельность.

На практике все эти формы применяются совокупно (в зависимости от характера организации и специфики внутренних процессов в ней).

В последнее время делаются попытки по совмещению выше описанных подходов. Так, например, Л. Портер и Э.Лоулер разработали комплексную процессную теорию мотивации (расширенная модель ожидания). Она объединяет концепции Маслоу, Герцберга, Мак-Клелланда, с идеями процессного подхода В. Врума и устанавливает взаимосвязь между вознаграждением и результатами.

Теория Портера – Лоулера включает пять переменных: усилия; восприятие; результаты; внутреннее и внешнее вознаграждение; степень удовлетворенности.

Человек определяет привлекательность и ценность вознаграждения, вероятность в связи с достижением цели его получение (на достижение цели влияют личные способности, восприятие служебных обязанностей). От этого зависит готовность выполнять работу и затрачиваемые усилия. Достижение цели влияет на оценку вероятности будущих достижений и влечет за собой внутреннее вознаграждение, оцениваемое как справедливое или несправедливое. В результате формируется удовлетворенность (неудовлетворенность) работой, влияющая на оценку нового вознаграждения.

1.3 Формы стимулирования различных категорий персонала на предприятии

Стимулирование труда является, в первую очередь, внешним побуждением, элементом трудовой ситуации, оказывающим влияние на человеческое поведение в области труда, материальной оболочкой мотивации сотрудников. При этом оно несет в себе и нематериальную нагрузку, дающую возможность сотруднику реализации себя как личности и сотрудника сразу. Стимулирование осуществляет выполнение экономической, социальной и нравственной функций.

Экономическая функция состоит в том, что стимулирование труда оказывает содействие увеличению эффективности производства, выражаемое в увеличении производительности труда и качества товаров.

Нравственная функция обосновывается тем, что стимулами к труду формируется активная жизненная позиция, высоконравственный общественный климат в обществе. Вместе с тем требуется обеспечение правильной и обоснованной системы стимулов, учитывая традиции и исторический опыт.

Социальная функция обеспечивается созданием социальной структуры общества посредством различного уровня дохода, в существенной мере зависимый от влияния стимулов на разных людей. Помимо этого, образование потребностей, а в результате и развитие личности предопределяет формирование и стимулирование труда в обществе.

В стимуле закладывается некоторый дуализм, который заключается в том, что, с одной стороны, с точки зрения администрации организации он выступает как инструмент достижения целей, с иной стороны, с точки зрения сотрудника стимул — возможность получить дополнительные блага либо возможность их утратить. Поэтому возможно выделение позитивного стимулирования (возможность иметь что-либо, достижения чего-то) и негативного стимулирования (возможность утратить какой-либо предмет,

удовлетворяющий потребность).Стимулы делятся на материальные и нематериальные (рис. 5)



Рис. 5. Виды стимулирования [3,с.74]

Есть конкретные требования к тому, как организовывать стимулирование труда. Они заключаются в комплексности, дифференцированности, гибкости и оперативности.

Комплексность предполагает единство моральных и материальных, коллективных и индивидуальных стимулов, значение которых зависимо от системы подходов к управлению сотрудниками, опыта и традиций организации.

Дифференцированность обозначает индивидуальный подход к стимулированию различных слоев и групп сотрудников. Подходы к обеспеченным и малообеспеченным сотрудникам должны значительно различаться. Различными должны являться и подходы к опытным и молодым работникам.

Гибкость и оперативность выражаются в непрерывном пересмотре стимулов зависимо от изменений, которые происходят в обществе и коллективе.

Также Д.А. Аширов в виды материального стимулирования включает зарплату, премию, бонус, соучастие в прибыли и соучастие в собственности, изучая зарплату, в качестве основного, но не самого совершенного, способа материального стимулирования.

Проведя анализ трудов КибановаА.Я., Веснина, В.Р. Шапиро С. А., Травина В.В., Магура М.И., Курбатовой М.Б. можно заключить вывод, что ученые придерживаются единой позиции на установление видов стимулирования, но группировка форм стимулирования несущественно различается (приложение2)

На данный момент, вместе с главными формами стимулирования, возникают и новые формы стимулирования сотрудников.

Кафетерий. На сегодняшний день в практике работы зарубежных компаний возникло много нестандартных методов поощрений, которые могут успешно применять российские предприниматели, включая и такой метод, как дополнительная выплата в стиле «кафетерий”.

Суть данного новшества заключается в том, что при системе выплат в стиле самообслуживания («кафетерий”) администрацией устанавливается верхняя граница средств, на которые она дает согласие выплачивать как дополнительные выплаты, а сотрудники самостоятельно выбирают порядок их получения и создают для самих себя пакет дополнительных выплат. Вместе с тем они могут делать выбор, получать ли им всю сумму сразу либо последовательно, а также выбирать форму - денежную, медицинскую страховку, оплату отдыха и т.д. Привлекательность данной формы — ее демократичность, усиливающая доверие к администрации и повышающая мотивацию к достижению результата.

Из числа видов денежных вознаграждений можно выделить также комиссионные выплаты, премия, участие в прибыли организации.

Комиссионные вознаграждения являются выплатами работнику в конкретной пропорции от доходов, которые он приносит организации. Система оплаты может в полной мере выстраиваться по принципу комиссионных процентов либо комбинировать фиксированную ежемесячную зарплату с дополнительной комиссионной выплатой.

Участие в прибыли организации обеспечивается при помощи разнообразных механизмов. Один из них состоит в покупках акций работниками и служащими, за счет чего работники, выступающие как фактические совладельцы организации, не отделяют себя от компании, и собственный доход тесно увязывают с доходом и прибыльностью собственного предприятия. Привлечение работников в акционерный процесс стимулируют через специальные довольно распространенные программы. Исследования показали, что компании, в которых сотрудники — совладельцы, претерпевают развитие в 2-4 раза быстрее фирм, которые не используют данный механизм.

В общем есть тенденция перехода от систем личного, непосредственно финансового, стимулирования к системам коллективного распределения прибылей от прироста производительности, кроме случаев, при которых очевидно лучше индивидуальное поощрение. Системы распределения прибылей — наиболее развитые и к ним стоит переходить после того, как будут освоены наиболее простые методы поощрения, и в идеале применять их комплексно.

Популярность групповых систем стимулирования возрастает также по той причине, что они дают лучшие возможность реализации целей самой организации и его руководства. Ими обеспечивается прирост производительности не на каком-то рабочем месте, а на участке работ. Эффект от их использования распространяется не просто на показатели результативности и материальную обеспеченность сотрудников, а также на формирование наиболее благоприятного психологического климата, создание сплоченного коллектива. В пределах систем индивидуального

поощрения сотрудники зачастую побуждаются только к более высокому заработку.

Бенефиты. Система косвенной материальной мотивации - это т.н. компенсационный пакет (соцпакет), который предоставляют сотруднику. Компенсационный пакет (соцпакет) является бенефитами, которые предоставляются работнику фирмы зависимо от уровня его должности, профессионализма, авторитета и т.п.

Таким образом, стимулирование труда в образовательной организации играет важную роль и является одним из способов осуществления мотивации, которое включает комплекс мер для побуждения сотрудника к более активной (трудовой) деятельности, и способствует удовлетворению определенных потребностей сотрудника.

Стимулирования разделяют на два вида: материальное и нематериальное. Материальное стимулирование бывает как денежное (заработная плата, премии), так и не денежное (вещественные побудители - подарки; и другие стимулы - бесплатный проезд, выдача бесплатных или частично оплачиваемых путевок для отдыха). К нематериальному виду относят: уважение, признание, гибкий график работы, возможность инициативы, возможность карьерного роста, работа в команде, доверие руководства, самостоятельность в принятии решений.

2. Формы стимулирования персонала на примере ООО «М.видео Менеджмент»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «М.видео Менеджмент»

М.Видео — российская торговая сеть по продаже бытовой техники и электроники. По данным 2012 год, занимала первое место в России как по продажам на рынке бытовой техники и электроники (12,2 % рынка)[4], так и по доле занимаемых торговых площадей (24 %). Штаб-квартира — в Москве.

Основана в 1993 году Александром Тынкованом, его братом Михаилом Тынкованом и Павлом Бреевым, когда был открыт первый магазин «Мир Видео» в Москве, на улице Маросейка. В течение 1990-х сеть работала только в Москве. В 2001 году «М.Видео» открыла свой первый магазин в регионе — в Нижнем Новгороде. В 2007 году компания открывает 100-й магазин (в Санкт-Петербурге).

4 марта 2010 года в московском гипермаркете «М.Видео» начинает работу розничный магазин Apple Shop. В 2010 году состоялось открытие 200-го магазина (в Новосибирске).

В августе 2012 года в Нижнем Новгороде открыт первый за пределами Москвы интернет-магазин компании. 19 октября 2012 года компания открывает ещё 15 интернет-магазинов. С 2012 года компания объявила, что сосредоточит свои усилия на развитии стратегии Omni-channel[6]: интернет-магазин интегрирован с маркетингом, ассортиментом и ценовой политикой розничной сети. По итогам 2015 года доля интернет-продаж превысила 11 % от оборота.

В 2013 году в Омске состоялось открытие 300-го магазина «М.Видео».

В конце 2014 года компания «М.Видео» запустила креативную кампанию «НИИ Р.А.З.У.М», в рамках которой впервые в своей истории использовала образ знаменитости в рекламной коммуникации. Лицом компании стал телеведущий Александр Пушной, появившийся во всех

визуальных коммуникациях: от интернета и outdoor-форматов до телевизионных роликов.

В июне 2016 года открыла самый восточный магазин сети во Владивостоке. Также половина из запланированных на 2016 год выходов «М.Видео» в новые города придется на Дальний Восток.

В апреле 2013 года представители М.Видео заявили о готовящемся поглощении своего основного конкурента — российской сети «Эльдорадо» — и направили в Федеральную антимонопольную службу ходатайство о покупке 100 % сети у владельца — чешской PPF Group. В июле 2013 года ФАС разрешила сделку, наложив ограничения на доминирование объединённой сети в ряде регионов. В августе 2013 года компания заявила об отказе от покупки ближайшего конкурента из-за отсутствия консенсуса по условиям сделки и предписаний ФАС.

В декабре 2016 года стало известно о покупке контрольного пакета М.Видео группой «Сафмар» Михаила Гуцериева, которая владеет конкурентами — Эльдорадо и Техносилой.

Контролирующим акционером М.Видео на ноябрь 2013 года является компания Svece Limited с долей 57,7 %. Бенефициарами Svece являются основатели компании – Александр и Михаил Тынкованы, а также Павел Бреев. Часть акций находится в свободном обращении (биржевой тикер MVID на Московской бирже).

14 декабря 2016 года группа «Сафмар» объявила о приобретении 100% акций Svece Limited, принадлежащей Александру Тынковану и его партнерам. Таким образом, Сафмар получит контроль над 57,7% акций ПАО «М.Видео». В марте 2017 ФАС одобрила сделку, но вынесла антиконкурентное предписание, детали которого не разглашаются.

По состоянию на конец 2016 года сеть «М.Видео» включает 398 магазинов в 165 городах России, а также интернет-магазины во всех городах присутствия.

Далее рассмотрим основные экономические показатели деятельности ООО «М.видео Менеджмент».

Следовательно, в течение 2015-2016 гг. организация несет убыток: в 2015 г. суммой 311672 тысяч руб., в 2016 г. -25455 тысяч руб. Тем не менее, положительная тенденция — то, что суммы убытков динамично снижаются. Убытки возникли по причине увеличения суммы себестоимости реализации с 2014 по 2016 года на сумму 732279 тысяч руб. либо на 57,69%. Также положительный момент — понижение процентов к уплате на 21454 тысяч руб. либо на 38,73%.

Таблица 2

Основные финансовые показатели деятельности ООО «М.видео Менеджмент», тыс. рублей

Показатель	2014 год	2015 год	2016 год	Абс. изменение (+,-)	Отн. изменение (%)
Выручка	1921635	164451	2179938	258303	13,44
Себестоимость продаж	1269225	1826475	2001504	732279	57,69
Валовая прибыль (убыток)	652410	(182204)	178434	-473976	-72,65
Коммерческие расходы	0	0	0	0	-
Управленческие расходы	0	0	0	0	-
Прибыль (убыток) от продаж	652410	(182204)	178434	-473976	-72,65
Проценты к получению	73	28	15	-58	-79,45
Проценты к уплате	55400	35540	33946	-21454	-38,73
Прочие доходы	169088	273775	102276	-66812	-39,51
Прочие расходы	210511	362095	213475	2964	1,41
Прибыль (убыток) до налогообложения	555660	(306036)	33304	-522356	-94,01
Текущий налог на прибыль	82813	11963	40730	-42083	-50,82
Чистая прибыль (убыток)	463960	(311672)	(25455)	-489415	-105,49

Анализ показателей рентабельности осуществим на основании сведений бухгалтерской отчетности и выразим в таблице 3.

Таблица 3

Анализ показателей рентабельности ООО «М.видео Менеджмент» за 2014-2016 год

№	Показатели	2014	2015	2016	Изменение 2015 к 2014 (+,-)	Изменение 2016 к 2015 (+,-)
1.	Выручка (нетто) от продажи товаров продукции, работ, услуг, тыс. руб.	1921635	164451	2179938	-1757184	2016487
2.	Себестоимость проданных товаров, работ, услуг, тыс. руб.	1269225	1826475	2001504	557250	175029
3.	Прибыль от продажи продукции, тыс. руб.	652410	(18220)	178434	-670630	196654
4.	Прибыли до налогообложения, тысяч рублей	555660	(306036)	33304	-861696	339340
5.	Чистая прибыль, тыс. руб.	463960	(311672)	(25455)	-775632	286217
6.	Рентабельность расходов (Рз), %	33,95	-11,07	8,18	-45,03	19,26
7.	Рентабельность продаж по налогооблагаемой прибыли (Рн), %	28,91	-186,09	1,52	-215,01	187,6
8.	Рентабельность реализаций по прибыли от продажи (Рпр), %	33,95	-11,07	8,18	-45,03	19,26
9.	Рентабельность продаж по чистой прибыли (Рч), %	24,14	-189,52	-1,16	-213,66	188,35

По осуществленным вычислениям оценки рентабельности сформулированы нижеследующие выводы:

Общей динамикой главных показателей рентабельности отражается негативная тенденция общей деятельности ООО «М.видео Менеджмент». Показатели рентабельности расходов понизились в 2015 г. в отношении 2014 года на 45,03 пункта, а в 2016 г. в отношении 2015 года отмечается существенное улучшение этого показателя на 19,26 пункта. На конец 2016 г. показатель рентабельности затрат равен 8,18, т.е. организация получала 8,18 копеек прибыли с 1 руб. расходов.

Рентабельность продаж по налогооблагаемой прибыли в 2015 г. понижается в отношении 2014 года на 215,01 пункта, в 2016 г. в отношении 2015 повышается на 186,7 пункта.

Рентабельность продаж по прибыли от продаж в 2015 г. в отношении 2014 года понижается на 45,03 пункта, что есть отрицательный момент в общем планировании финансовой деятельности ООО «М.видео Менеджмент». Однако в 2016 г. в отношении 2015 этот пункт обладает значительным улучшением на 19,26 пунктов.

Рентабельность продаж по чистой прибыли в 2015 г. в отношении 2014 года понижается на 0,46 пункта, в 2016 г. по сравнению с 2015 г. понижается на 0,04 пункта.

2.2. Анализ кадрового состава ООО «М.видео Менеджмент»

Кадровая политика ООО «М.видео Менеджмент» формируется и осуществляется для управления персоналом, а также для формирования условий развития последнего. Она направлена на кадровое обеспечение компании на всех уровнях управления, подготовку и переподготовку персонала, его подбор и расстановку, формирование и подготовку резерва, мотивацию на повышение эффективности труда, информационно-воспитательную работу в коллективах, а также управление процессом обеспечения жизнедеятельности сотрудников компании и решение их социальных вопросов. Данный документ строится с учетом стратегии развития, требований персонала и требований, предъявляемых к нему.

Основными направлениями кадровой политики компании являются:

1) совершенствование отбора кадров на основании использования конкурсного отбора;

2) укомплектование кадрами высокой квалификации, которые обладают необходимым уровнем образования и квалификации;

3) омоложение коллектива;

4) повышение квалификационного и образовательного уровня персонала;

5) выполнение и формирование конкретных социальных программ, которые направлены на обеспечение более важных потребностей персонала – оздоровление и охрану труда, формирование условий для развития в профессиональной сфере, предоставление жилья;

6) адресное оказание помощи отдельным категориям работников.

Кадровая политика основывается на принципах самостоятельности, социального партнерства, творческого подхода и единства принципов. Исходя из конкретных мероприятий, проводимых в ООО «М.видео Менеджмент» в сфере управления персоналом и социального развития, локальных нормативных актов, можно определить содержание кадровой политики.

Планирование численности персонала компании осуществляется в несколько этапов:

- проводится анализ имеющегося персонала по различным параметрам;
- рассчитывается потребность в персонале на определенную перспективу, исходя из стратегических задач компании;
- проводится сопоставление полученных и имеющихся данных;
- составляется план по удовлетворению потребностей в персонале.

План может включать в себя внесение изменений в структуру управления, привлечение дополнительного персонала, переобучение имеющихся сотрудников, развитие наиболее ценных кадров компании и многое другое.

Специалистов ООО «М.видео Менеджмент» можно разделить на три основные группы в зависимости от результатов их труда:

1) функциональные специалисты управления, результатом деятельности которых является управленческая информация (финансовый директор, менеджеры и др.);

2) специалисты – специалисты отдела кадров, юрист;

3) служащие –операторы ПК, секретарь и др.

4) рабочие.

Анализ изменения численности персонала ООО

Данные, которые характеризуют изменение численности персонала ООО «М.видео Менеджмент» представлены в таблице 4. Численность персонала ООО «М.видео Менеджмент» в 2013-2016 гг. сократилась с 410 до 390 человек. При этом численность специалистов снизилась на 10 человек, численность рабочих увеличилась на 10 человек. Это связано с оптимизацией расходов на управленческий аппарат.

Таким образом, среднесписочная численность работников за рассматриваемый период снизалась на 4,9%.

Таблица 4

Анализ изменения численности персонала ООО «М.видео Менеджмент» в 2013-2016 гг.

	Численность, человек				Темп роста, %			
	2013	2014	2015	2016	2014 к 2013	2015 к 2014	2016 к 2015	2016 к 2013
Среднесписочная численность сотрудников.	410	400	390	390	97,6	97,5	100	95,1
В том числе: управленческие сотрудники	100	90	80	80	90,0	88,9	100	80,0
специалисты	190	190	180	180	100,0	94,7	100	94,7
рабочие	120	120	130	130	100,0	108,3	100	108,3

Изменение количества сотрудников произошло из-за сокращения управленческого персонала на 20 человек, специалистов – на 10 человек, и увеличения обслуживающего персонала на 10 чел., тогда как численность персонала ООО «М.видео Менеджмент» в 2016 г. по сравнению с 2015 г. не изменилась.

Качественный анализ состава персонала по возрасту

Проведем качественный анализ состава персонала по возрасту (табл. 5).

Таблица 5

Анализ персонала ООО «М.видео Менеджмент»по возрасту в 2013-2015 гг. (чел)

Персонал	2013		2014		2015		2016	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Сотрудники, в возрасте менее 25 лет	106	25,9	105	26,31	105	26,96	105	26,96
Сотрудники, в возрасте от 25 до 35 лет	104	25,31	102	25,54	100	25,68	100	25,68
Сотрудники, в возрасте от 35 до 55 лет	97	23,54	94	23,48	92	23,52	92	23,52
Сотрудники, в возрасте более 55 лет	104	25,25	99	24,67	93	23,84	93	23,84
Итого:	410	100	400	100	390	100	390	100

Анализ персонала ООО «М.видео Менеджмент» по возрасту показал, что в структуре персонала компании за 2013-2015 возросла доля молодого персонала (в возрасте до 35 лет), в то время как количество сотрудников в возрасте более 55 лет, сократилось. А в 2016 г. по сравнению с 2015 г. возрастная структура персонала компании не изменилась.

Анализ показал, что возрастная структура сотрудников предприятия достаточно равномерна.

Качественный анализ состава персонала по уровню образования

Проведем качественный анализ состава персонала по уровню образования (табл. 6).

Таблица 6

Анализ персонала ООО «М.видео Менеджмент»по уровню образования в 2013-2015 гг.

Персонал	2013		2014		2015		2016	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел	%	Чел.	%
имеющие среднееобразование	158	38,54	131	32,75	102	34	102	26,15
обладающие средним профессиональным образованием	174	42,44	186	46,5	194	64,67	194	49,74
обладающие высшим профессиональным образованием	61	14,88	62	15,5	68	22,67	68	17,44
обладающие двумя высшими образованиями	18	4,14	21	5,25	25	8,33	25	6,67
Итого	410	100	400		390	100	390	100

За исследуемый период доля сотрудников, имеющих среднее образование, снизилась с 38,54 % до 26,15 %. Доля сотрудников имеющих высшее образование выросла с 14,88 % в 2013 г. до 17,44 % в 2016 г. Большая часть персонала имеет среднее и общее профессиональное образование.

Анализ персонала ООО «М.видео Менеджмент» по уровню образования показал, что в структуре управленческого персонала компании за 2013-2015 гг. существенно выросла доля сотрудников, которые имеют образование выше, чем среднее. Доля сотрудников, которые имеют только среднее образование, сократилась, что говорит об общем повышении квалификации персонала. В 2016 г. по сравнению с 2015 г. структура персонала компании по образованию не изменилась.

Таким образом, проведенный анализ структуры и качественный анализ персонала ООО «М.видео Менеджмент» показал, что уровень квалификации персонала в целом достаточен для того, чтобы достигать целей организации.

Таблица 7

Анализ показателей движения персонала ООО «М.видео Менеджмент» за 2013-2016 гг.

Наименование показателя	2013	2014	2015	2016	Отклонение			
					2014 от 2013	2015 от 2014	2016 от 2015	2016 от 2013
Среднесписочная численность персонала, чел.	410	400	390	390	-10	-10	0	-20
Принято на работу, чел.	10	0	10	10	-10	10	0	0
Уволены по собственной инициативе, человек	20	10	20	10	-10	10	-10	-10
Уволены за нарушение трудовой дисциплины, человек	0	0	0	0	0	0	0	0
Численность проработавших весь год, человек	390	390	360	380	0	-30	20	-10
Коэффициент оборота по приему рабочих, %	2,44	0,00	2,56	2,56	-2,44	2,56	0	0,13
Коэффициент оборота по выбытию, %	4,88	2,50	5,13	2,56	-2,38	2,63	2,57	-2,32
Коэффициент текучести кадров, %	4,88	2,50	5,13	2,56	-2,38	2,63	2,57	-2,32
Коэффициент постоянства состава персонала предприятия, %	95,12	97,50	92,31	97,43	2,38	-5,19	5,12	2,32

По данным анализа видно, что в 2016 году увеличилось число принятых на работу и уволившихся сотрудников. Во все периоды равно нулю число уволенных за прогулы.

В 2016 г. произошло увеличение коэффициента постоянства состава персонала, что также является положительным экономическим фактом.

Коэффициент оборота по приему изменился незначительно, вырос с 2,44 в 2013 г. до 2,56 в 2016 г. Коэффициент оборота по выбытию снизился с 4,88 в 2013 г. до 2,56 в 2016 г. Это говорит о том, что доля сотрудников, подвергшихся увольнению, снизилась. Коэффициент текучести кадров на 2016 год составляет 2,56. Это свидительствует о низкой текучести персонала.

Таким образом, проведенный анализ динамики персонала ООО «М.видео Менеджмент» показал, что персонал организации достаточно квалифицирован, текучесть кадров низкая.

Для оценки системы управления персоналом необходимо рассмотреть результаты опроса работников, которые были проведены в компании.

Показателем хорошей мотивации труда является отношение к труду, заинтересованность в реализации собственного творческого и физического потенциала, с одной стороны, и удовлетворенность трудом, с другой стороны.

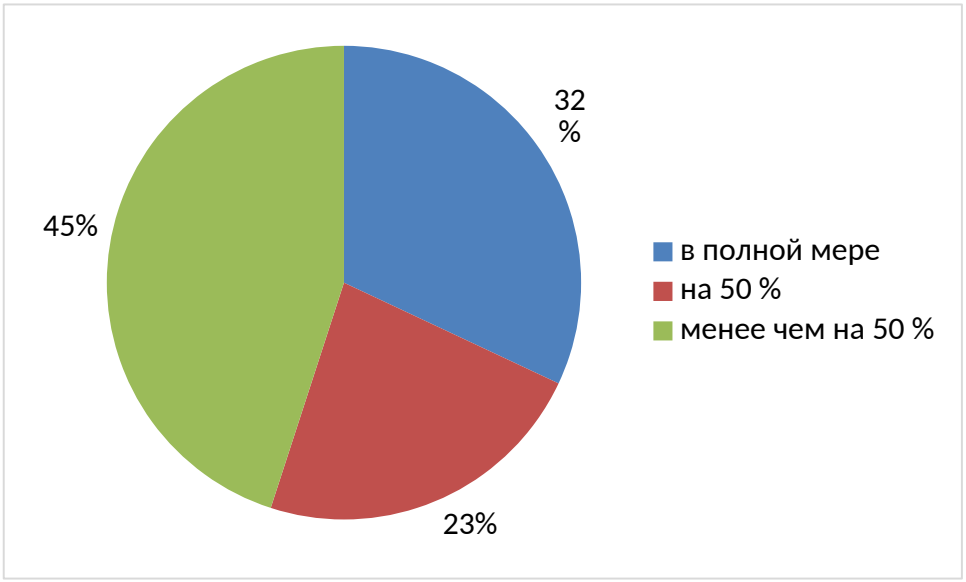

Рис. 7. Структура ответов сотрудников о реализации индивидуального потенциала

Данные опроса показывают, что собственные умения (знания, способности, навыки) на работе реализуют в полной мере менее 30% работников.

Наиболее низкий уровень удовлетворенности выявлен у управленческого персонала (29,73%), 40% менеджеров и специалистов своей работой удовлетворены, и только 7% менеджеров и 4% специалистов не удовлетворены своей работой.

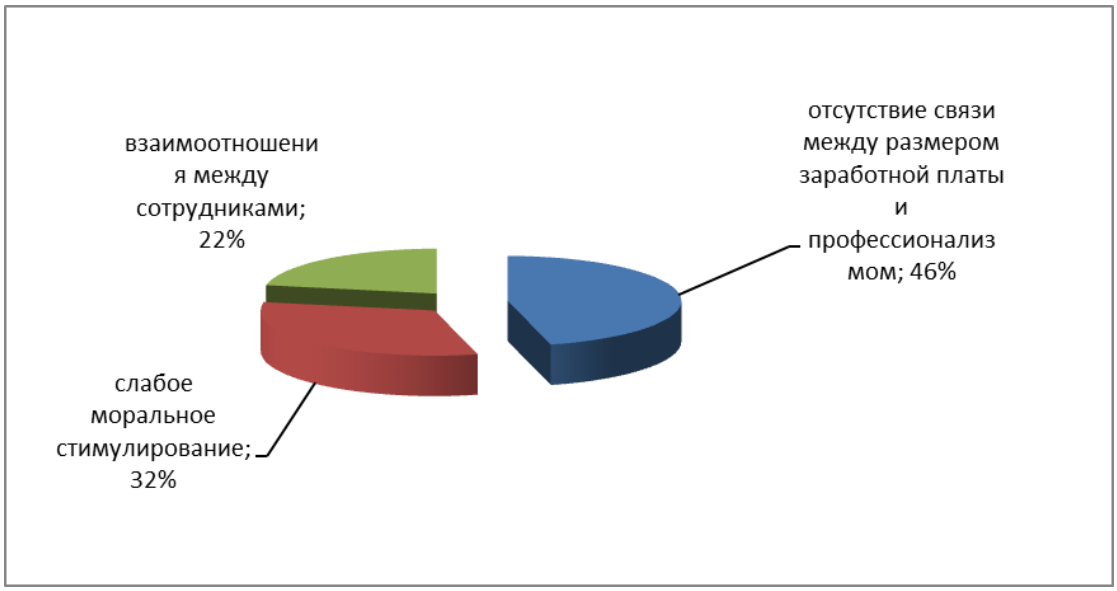

Рис. 8. Структура ответов о негативно влияющих факторах

Среди факторов, негативно влияющих на реализацию способностей, респонденты прежде всего отмечают:

1) 46% сотрудников отнесли к негативно влияющим факторам отсутствие связи между заработной платой, профессионализмом и квалификацией;

2) Треть сотрудников (32%) отметили, что одна из причин неполной реализации потенциала это слабое стимулирование в моральном плане.

3) Примерно пятая часть сотрудников отметили не корректные взаимоотношения между сотрудниками (22%).

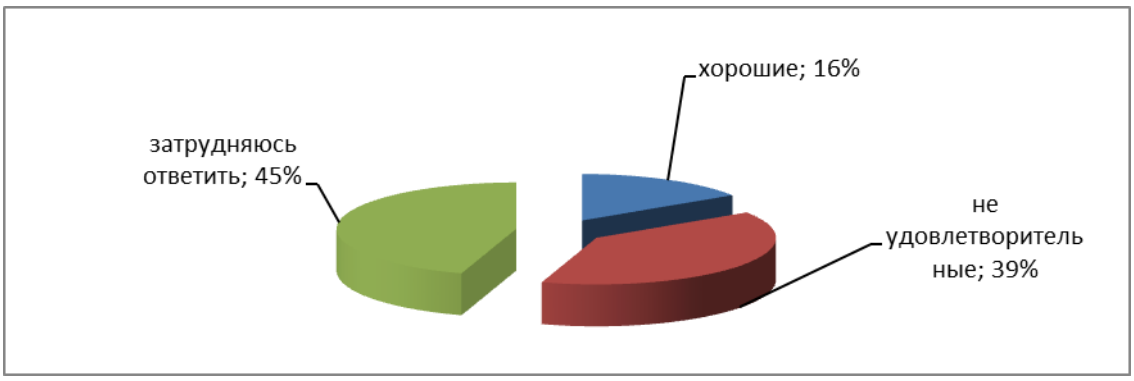

Рис. 9. Структура ответов о возможности продвижения по карьере

Условия для последующего продвижения хорошими считают только 16% респондентов. В наибольшей степени неблагоприятная ситуация среди специалистов, которые в большей мере не удовлетворены существующей системой продвижения (39% оценили эти условия как плохие). А для специалистов, возраст которых, в свою очередь, в среденм 26-40 лет (57,14%) и моложе, важно видеть перспективу последующего карьерного роста, а у 23,81% специалистов есть квалификации и резервы, которые, в свою очередь, у них выше, чем требует их текущая работа.

Последний вопрос касался в наибольшей степени главных факторов мотивации работников и отвечающие могли самостоятельно выбирать два любых ответа.

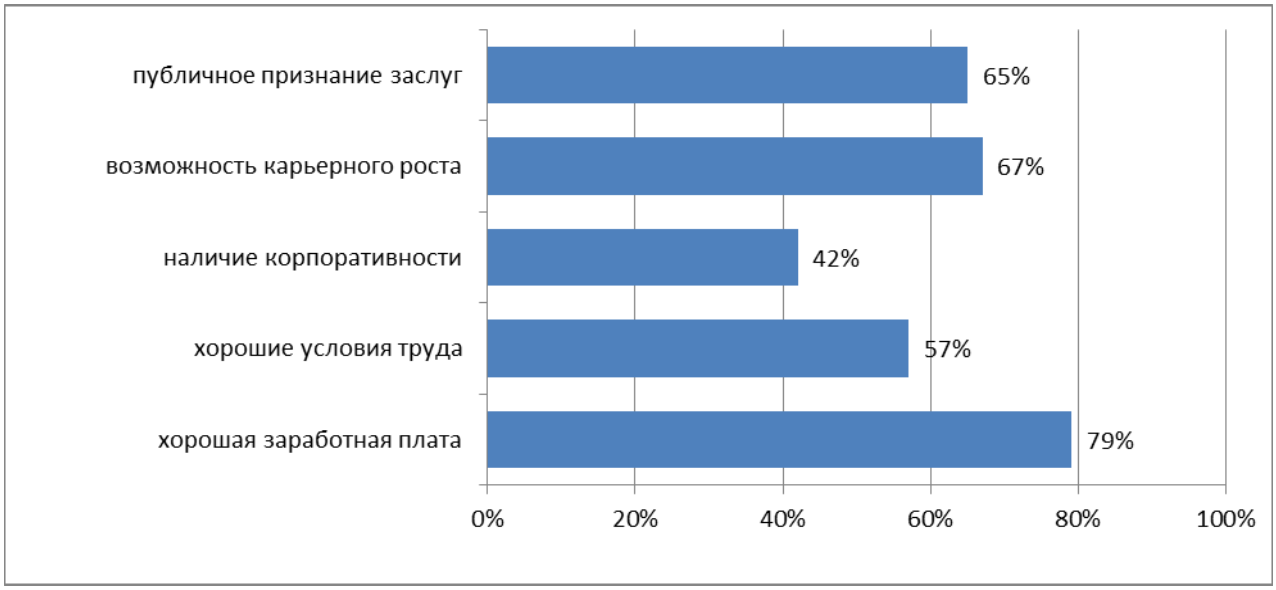

Рис. 10. Иллюстрация ответов о в наибольшей степени главных аспектах мотивации

Ответы, которые были получены по ходу опроса (рис. 2.11) оказались распределены следующим образом: подавляющее большинство опрошенных (79%) мотивируются хорошей зарплатой, вторым по значимости был ответ о потенциальном карьерном росте, за него были отданы 67% голосов сотрудников, третьим стал критерий «публичное признание заслуг» - 65%, в пользу корпоративности сделали выбор - 42%, хорошие условия труда в меньшей мере влияют на мотивацию, но за них были отданы более половины голосов участников опроса.

Таким образом, результаты исследования мнений сотрудников говорят о том, что сотрудники реально оценивают систему управления персоналом, знают о слабых сторонах в политике управления персоналом.

Ожидания сотрудников, главным образом связаны с хорошей заработной оплатой, хорошим психологическим климатом в коллективе и возможностью карьерного роста.

Для анализа системы управления персоналом ООО «М.видео Менеджмент» на основе использования различных способов мотивации труда, проведем общий анализ удовлетворенности работников и их мотивации к трудовой деятельности.

2.3 Методы стимулирования персонала ООО «М.видео Менеджмент»

Как один из факторов, оказывающий плодотворное влияние на развитие предприятия, выступает сформированная в коллективе атмосфера и благоприятные условия для работы.

ООО «М.видео Менеджмент» создана и действует профсоюзная организация, членами которой являются 96% рабочих и служащих. В каждом из производственных подразделений предприятия существует своя профгруппа. Координирует их действия профсоюзный комитет. Профком защищает социально-экономические права и интересы работников, контролирует соблюдение законодательства о труде, следит за исполнением

положения об охране труда и сохранению здоровья трудящихся, рассматривает заявления на оказание материальной помощи.

Между администрацией и профсоюзной организацией заключен коллективный договор, который определяет, не только права и обязанности сторон, но и предоставляет дополнительные льготы и гарантии работникам.

Анализ системы управления персоналом

В таблице 8 представлен анализ системы управления персоналом ООО «М.видео Менеджмент».

Таблица 8

Анализ системы управления персоналом ООО «М.видео Менеджмент»

Элемент стимулирования	2014	2015	2016
1	2	3	4
Общие условия труда			
- гарантии согласно ТК РФ (больничный, отпуск 28 дней через 6 мес., пособия, фонды) всем работникам	+	+	+
- безопасность, охрана труда и здоровья (медицинский кабинет, прикрепление к больнице)	+	+	+
- организация питания, создание условий для отдыха	+	+	+
- поздравления и подарки от предприятия	+	+	+
Имидж, культура организации			
- миссия, система общих для организации и работников ценностных ориентации	+	+	+
- корпоративные мероприятия, праздники	-	-	-
Информирование сотрудников			
- регулярное информирование работников о делах, принимаемых решениях в фирме, об их возможностях и правах	-	-	-
- доступность общих положений и инструкций	+	+	+
Системы стимулирования и материальные поощрения, доплаты, компенсации, нематериальные поощрения: звания и т.п.	+	+	+
Оценка труда сотрудников, аттестация и учет полученных итогов при управлении карьерой работников	+	+	+
Развитие кадров: адаптация, обучение работников, повышение квалификации	+	+	+
Организация рабочего места: расположение, и оборудование рабочего места	+	+	+
Систематический контроль удовлетворенности сотрудников собственной работой, изучение причин текучести кадров	-	+	+

Основной целью ООО «М.видео Менеджмент» в вопросах управления персоналом является создание и поддержание производственно-

эффективного предприятия, предоставляющего максимального возможности раскрытия потенциала человеческих ресурсов.

Основное условие при зачислении – обязательство отработки в организации не менее трех лет после окончания учебного заведения. Число выпускников, которые желают обучаться по направлению ООО «М.видео Менеджмент» повышается из года в год, как и объемы средств, выделяемые организацией на их подготовку.

Особое внимание уделяется в ООО «М.видео Менеджмент» подготовке кадрового резерва руководителей старшего и среднего звеньев. Ежегодно рассматриваются списки кадрового резерва, осуществляется оценка последнего, проводится плановая подготовка (обучение по специальным программам, стажировка в руководящей должности и др.).

Для мотивации у молодежи профессионального и карьерного роста проводится ежегодная научно-техническая конференция молодежи. Выступая на конференции, молодые специалисты создают себе хороший ресурс для дальнейшего развития. Победители конкурса получают возможность серьезно продвинуться по служебной лестнице, пройти стажировку за рубежом. Победа на конференции учитывается при начислении вознаграждения по итогам работы за год.

В ООО «М.видео Менеджмент» применяются следующие форм повышения квалификации руководителей и специалистов:

- курсы целевого назначения;
- производственно-экономические семинары;
- краткосрочные занятия;
- стажировка;
- самообразование.

Кроме стандартных методов обучения в ООО «М.видео Менеджмент» практикуется ряд методов, которые выполняют аналогичную функцию.

Мотивация в управлении персоналом в ООО «М.видео Менеджмент» определяется как процесс активизации мотивов работников и создания стимулов для их побуждения к эффективному труду.

В условиях рыночных отношений на первый план выдвигаются показатели премирования, направленные на увеличение объемов производства, роста прибыли, повышения качества продукции.

В целях материальной заинтересованности работников ООО «М.видео Менеджмент» в общих результатах повышения производительности труда, выполнения и перевыполнения плана производства, снижения себестоимости, улучшения качества услуг, соблюдения и укрепления производственной и трудовой дисциплины на предприятии введено положение о премировании. Премирование производится из результатов работы за месяц, рассматривается вклад работника в достижение общих результатов.

Система оплаты труда в ООО «М.видео Менеджмент» основывается на 21-разрядной единой тарифной сетке, принятой на предприятии. Каждому рабочему соответственно его уровню знаний и умений устанавливается квалификационный разряд. Квалификационный разряд повышают после прохождения производственно-экономических курсов. Но перед тем как пройти обучение на таких курсах работник должен проработать некоторое время, чтобы приобрести соответствующий опыт работы. Если работник не справляется со своими непосредственными обязанностями, направление на такие курсы считается нецелесообразным.

Методы материальной мотивации персонала ООО «М.видео Менеджмент» схематично представлен на рисунке 11.

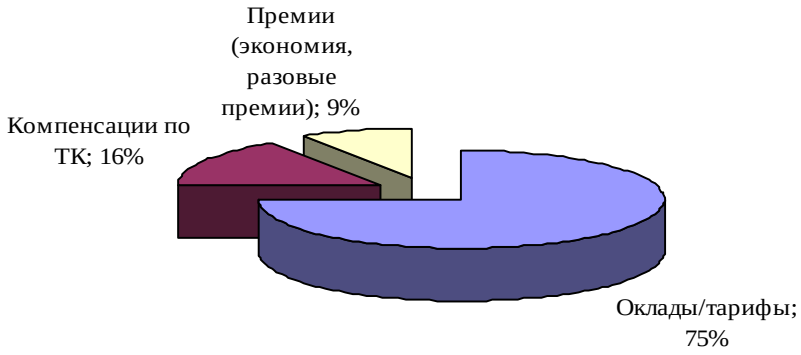

Рис. 11. Состав материального стимулирования в ООО «М.видео Менеджмент»

Для того чтобы оценить эффективность системы мотивации, применяемой на предприятии и выявить ее сильные и слабые стороны, проведем, прежде всего, анализ расходования средств на оплату труда. Для этого изучим структуру заработной платы на предприятии.

Структура месячной заработной платы одного работника приведена в таблице 9.

Таблица 9

Структура заработной платы одного работника

Фонд оплаты труда	Наименование статьи	Структура з/п, %	
		тарифного, часового, дневного, месячного фондов	месячного фонда з/п
1	2	3	4
Тарифный фонд	1. Оплата по тарифу	89,28	52,79
	2. Доплата за условия труда	5,36	3,17
	3. Надбавка за напряженность норм	5,36%	3,17
	4. Итого тарифный фонд з/п	100	
Часовой фонд	Доплаты к тарифному фонду: 5. Доплата за выполнение нормированных заданий	61,79	23,65
	6. Премия за количественные и качественные показатели работы	15,45	5,91
	7. Надбавка за профессиональное мастерство	6,18	2,37
	8. Доплата за часы, отработанные в вечернее время	13,87	5,31
	9. Доплата за часы, отработанные в	2,71	1,04

	ночную смену		
	10. Итого часовой фонд з/п	100	
Дневной фонд	11. Доплата за сверхурочные работы	100	2,59
	12. Итого дневной фонд з/п	100	100
Месячный фонд	Итого месячный фонд заработной платы	100	100

Из таблицы 15 видно, что фонд заработной платы в основном состоит из тарифного и часового фонда, дневной фонд составляет небольшую долю.

Проведем анализ тарифного фонда заработной платы, результаты отразим с помощью диаграммы (рис. 12).

Из рисунка 12 можно увидеть, что большая часть тарифного фонда – это оплата по тарифу, которая составляет 89,28%, из чего следует, что тарифный фонд стабильный. Данный момент, бесспорно, является весомым инструментом мотивации сотрудников.

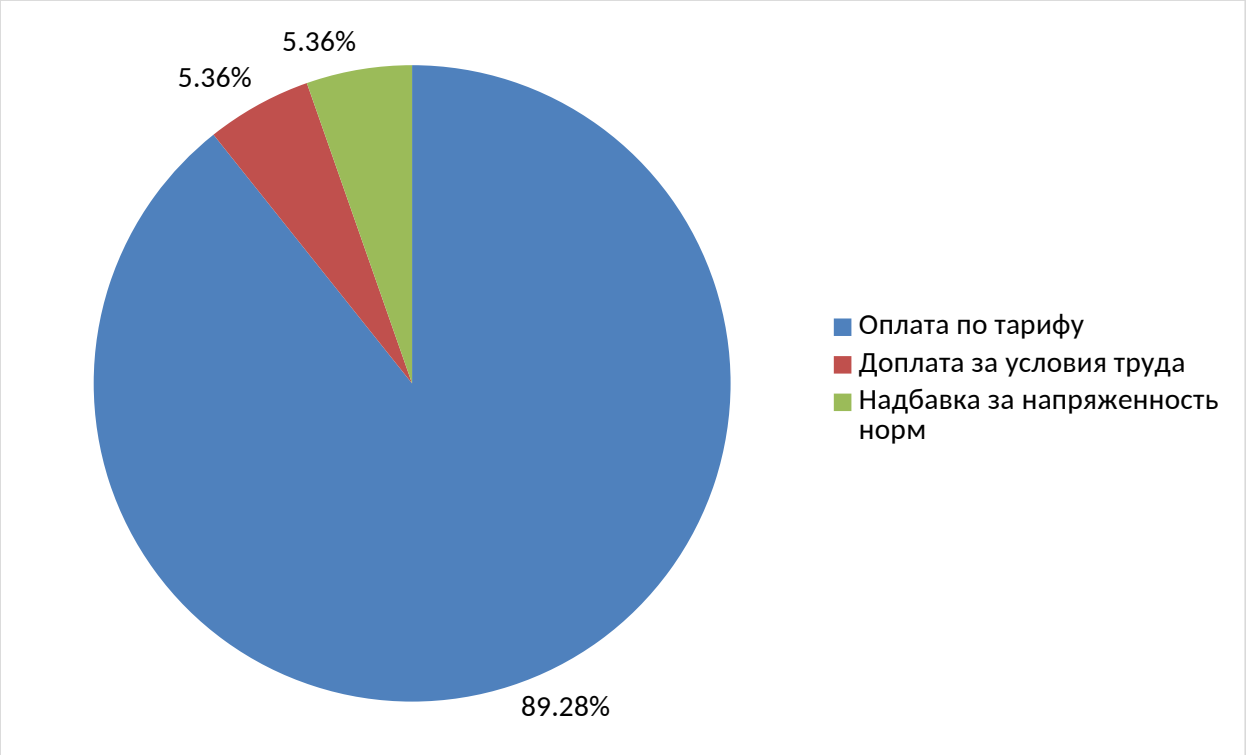

Рис. 12. Анализ тарифного фонда заработной платы на предприятии

Доплаты, которые входят в тарифный фонд, призваны компенсировать тяжелые условия труда, что также играет положительную роль для работника. Теперь проанализируем часовой фонд заработной платы. Результаты анализа отражены на рис. 13.

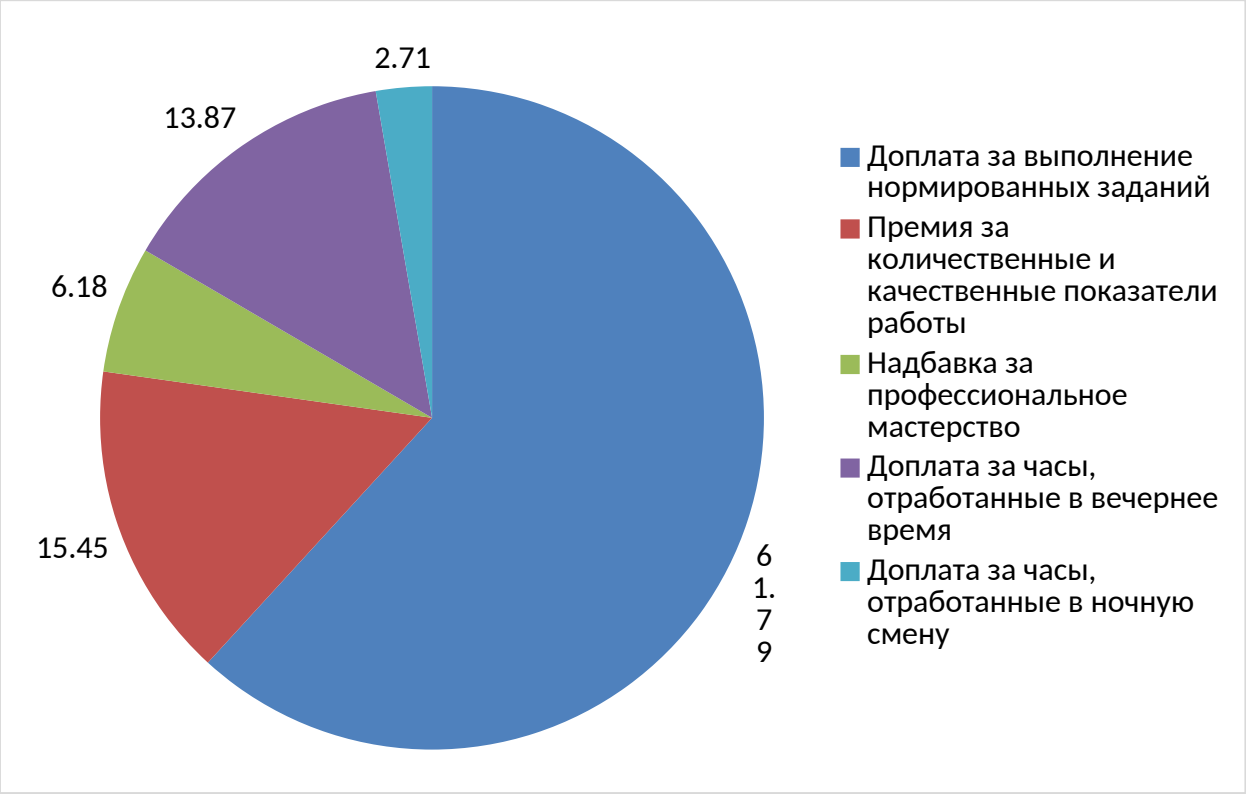

Рис. 13. Анализ часового фонда заработной платы в ООО «М.видео Менеджмент»

В структуре часового фонда самую большую долю занимает доплата за выполнении нормированных заданий (61,79 %), премия за количесвенные и качественные показатели работы (15,45 %), надбавка за профессиональное мастерство (6,18 %), доплата за часы, отрабатанные в вечернее время (13,87 %).

Доплаты и надбавки, которые составляют часовой фонд заработной платы направлены на стимулирование сотрудников к выполнению своей работы качественно и в полном объеме.

Для завершения рассмотрения структуры заработной платы проанализируем месячный фонд заработной платы, а результаты анализа отразим на рисунке 14.

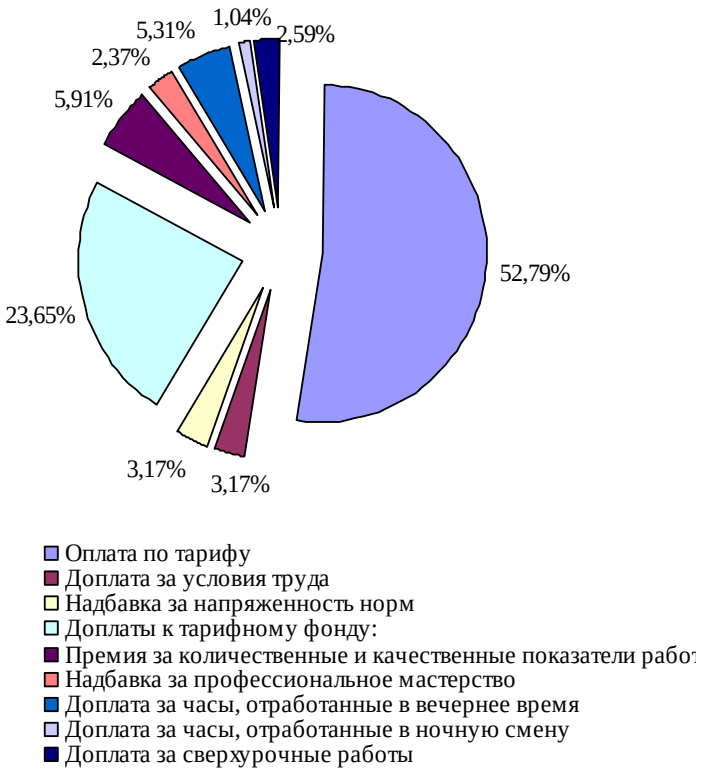

Рис. 14. Анализ месячного фонда заработной платы ООО «М.видео Менеджмент»

Из рисунка 14 мы видим, что главными составляющими месячного фонда оплаты труда являются оплата по тарифу (52,79%) и доплата за выполнение нормированных заданий (23,65%).

Следующие по значимости – это премия за качественные и количественные показатели работы (5,91%) и доплата за часы, отработанные в вечернее время (5,31%).

Доплата за сверхурочные работы (2,59%), надбавка за профессиональное мастерство (2,37%), доплата за часы, отработанные в ночную смену (1,04%), надбавка за напряженность труда (3,17%) и доплата за условия труда (3,17%) составляют небольшую долю общего объема месячного фонда заработной платы.

Подводя итог, можно сказать, что структура фонда заработной платы направлена на поддержание плодотворной работы предприятия и стимулирование работников.

ФОТ по действующей инструкции органов статистики включает в себя не только фонд оплаты труда, который относится к текущим издержкам, но и выплаты за счет средств социальной защиты и чистой прибыли, которая остается в распоряжении экономического субъекта.

Как мы видим по сведениям таблицы 10, большим удельным весом в составе средств, которые использованы на оплату труда, обладает ФОТ, входящий в себестоимость услуг. В целом за 2016 г. произошло увеличение расходов на оплату труда, но это обусловлено увеличением окладной части работников. Что же касается премиальных расходов и доплат за профессиональное мастерство, то по этой статье расходов на оплату труда произошел спад, что не могло не отразиться на экономическом субъекте в целом, а как факт невыполнение поставленных задач руководством экономического субъекта.

Таблица 10

Анализ использования средств, направляемых на оплату труда в ООО «М.видео Менеджмент» в 2015 – 2016 гг.

Вид оплаты	**Сумма, руб.**		**Изменения (+,-)**	**Темп роста, %**
	2015 г.	**2016 г.**		
1. ФОТ	108204,8	116696,5	8491,641	103,52
1.1.По тарифной ставке и окладу	9645	5568,5	-4076,5	107,85
1.2.Премия по результатам оказанных услуг	2646,917	1058,898	-1588,02	57,73
1.3.Доплаты за профессиональное мастерство	1920,612	2916,055	995,443	40,00
1.4.Доплаты за сверхурочные часы	5623,433	6308,021	684,588	151,83
1.7.Оплаты ежегодных и дополнительных отпусков	444,642	105,96	-338,682	112,17

Переменная часть заработка зависит в данном случае от результативности труда сотрудников, что с одной стороны неправильно (поскольку переменная часть должна находиться под воздействием эффективности труда самого сотрудника и он способен своим трудом ее изменять), а с другой стороны – труд административных сотрудников

является косвенно связанным с итогами труда, а, следовательно, должен быть тем или иным образом с ним связан в части вознаграждения.

Особое внимание руководством предприятия уделяется также социально-психологическим методам мотивации. На предприятии проводятся мероприятии, которые направлены на формирование корпоративного духа:

- конкурсы профессионального мастерства среди работников, лучшие поощряются грамотами и денежными премиями;
- организуются поздравления с днем рождения с вручением подарков от предприятия;
- создана система сбора и реализации предложений и просьб сотрудников предприятия;
- проводятся корпоративные мероприятия (празднование Нового года, дня создания предприятия, юбилейных дат, участие в спортивных мероприятиях, проводимых в области).

Для получения более полной картины эффективности системы мотивации труда был проведен опрос сотрудников предприятия с помощью анкетирования.

Основными целями анкетирования стали: анализ потребности повышение удовлетворенности персонала работой и заработной платой; выявление мотивационных предпочтений людей; выяснение главных проблем и причин недовольства работников системой стимулирования персонала на предприятии.

Достижение данных целей должно повлечь создание оптимальных условий для максимально эффективной работы каждого сотрудника ООО «М.видео Менеджмент».

Анкетирование проводилось анонимно, что дало возможность людям чувствовать себя свободнее и давать ответы откровенно. При этом, все желающие имели возможность подписать анкету, если считали это нужным.

При обработке результатов проводили подсчет средних баллов по каждому вопросу.

По результатам анкетирования выявилось, какие аспекты деятельности и условий труда являются особо значимыми для большей части сотрудников, а также, что ведет у них к недовольству, что вполне нравится, и что они хотели бы поменять.

Результаты анкетирования оказались следующими.

Более чем половину опрошенных сотрудников вполне устраивает выполняемая работа (52%). Распределение ответов на данный вопрос анкеты отражено на рисунке 15.

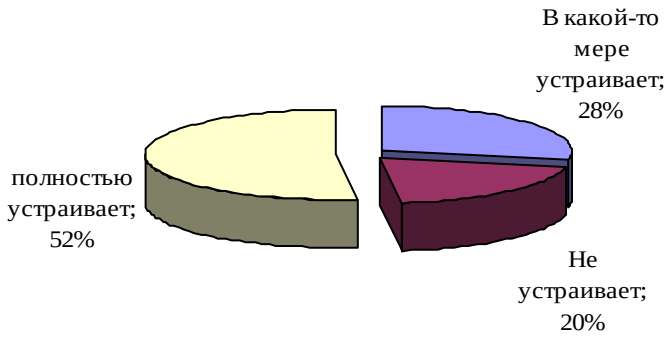

Рис. 15. «Устраивает ли Вас ваша работа»

Однако 28% сомневаются в ответе на данный вопрос, а 20% опрошенных вообще не устраивает их нынешнее положение, что говорит о неудовлетворенности от выполняемой работы. Причинами этого могут быть различные, например, человек может считать, что он заслуживает более высокой должности или его не устраивают условия труда. В данном случае положительное влияние на данную ситуацию может оказать планирование карьеры работников предприятия.

На рисунке 16 отражена удовлетворенность работников ООО «М.видео Менеджмент» существующей системой оплаты труда.

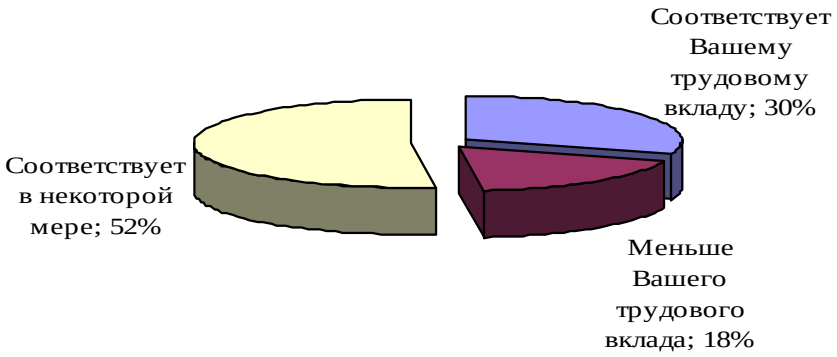

Рис. 16. Удовлетворенность работников предприятия заработной платой

Мы видим, что существует неудовлетворенность существующей системой оплаты труда. Считают свою заработную плату соответствующей трудовому вкладу лишь 28% опрошенных.

Ответы на следующий вопрос показали уровень взаимоотношений, сложившийся в коллективе (рис. 17).

Мы видим, что большинство сотрудников испытывают затруднения в общении с коллегами в зависимости от сложившейся ситуации (48%). Это негативный фактор, который снижает производительность труда, так как психологический климат на рабочем месте очень важен для работника. Здесь большую роль играет общее руководство коллективом, которое должно быть направлено на разрешение возможных конфликтных ситуаций.

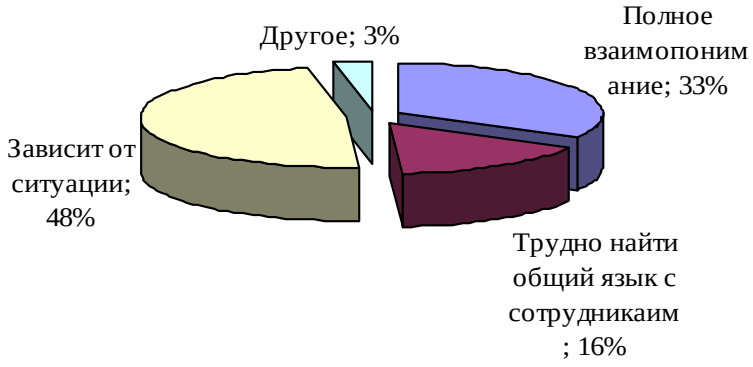

Рис. 17. Распределение ответов на вопрос о взаимоотношениях в коллективе

Следующий вопрос касался процесса обучения работников предприятия. Ответы на него распределились следующим образом: положительно ответили 89% работников, а 11% ответили, что обучение не проходили (рис. 18).

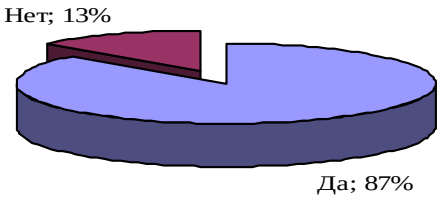

Рис. 18. Прошедшие обучение и повышение квалификации

Полученные данные говорят о том, что работники предприятия проходят повышение квалификации, а это значит, что руководство предприятия понимает важность профессионального развития своих сотрудников, однако, охват пока еще не полный и касается это, в первую очередь, категории рабочих, многие из которых хотели бы повысить свои разряды. Некоторые работники высказывались о желании повторить обучение.

На рисунке 19 отражается удовлетворенность работниками оснащенностью рабочих мест.

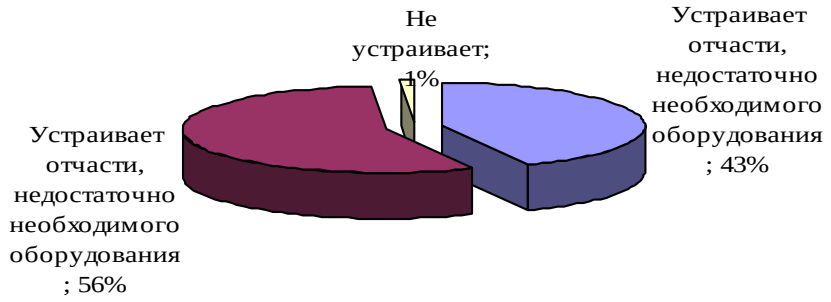

Рис. 19. Распределение ответов об удовлетворенности оснащенностью рабочих мест

Мы видим, что на предприятии существует неудовлетворенность оснащением рабочих мест необходимым оборудованием (43%). Это связано с тем, что назрела необходимость в приобретении нового оборудования на некоторых участках.

Большинство сотрудников предприятия считают, что значимость психологического климата при оценке работы коллектива очень важна (61%), но на первый план ее ставить не нужно (30%) (рис. 20).

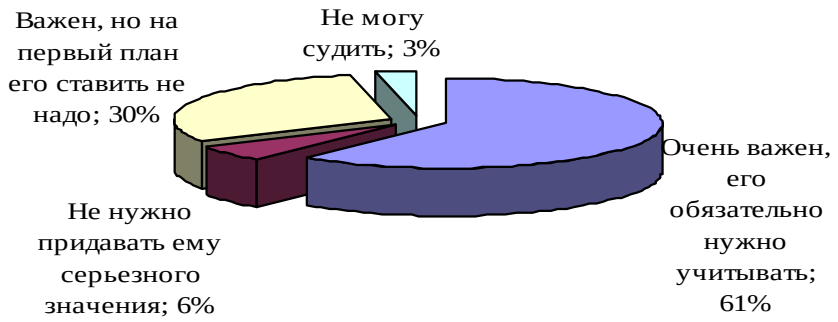

Рис. 20. Распределение ответов о значимости психологического климата при оценке работы

На следующий вопрос анкеты 73% работников ответили, что общая психологическая атмосфера в коллективе оказывает благоприятное воздействие на их работу, а 19% отметили противоположное влияние (рис. 21).

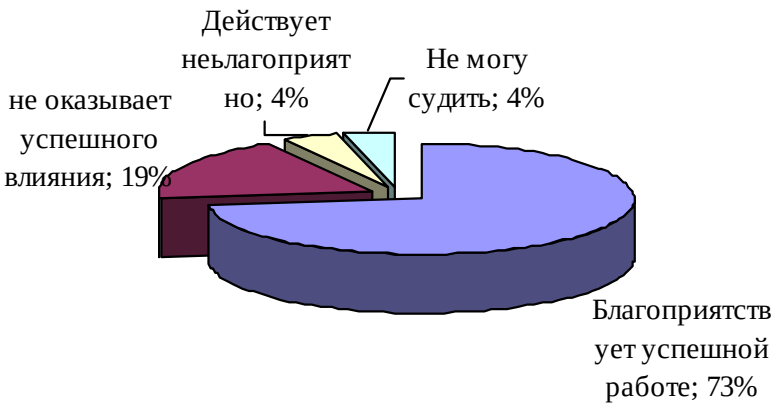

Рис. 21. Распределение ответов о влиянии общей психологической атмосферы в коллективе

Подобное распределение говорит о существовании конфликтной ситуации в коллективе.

Ответы на вопросы об удовлетворенности работой и взаимоотношениями в коллективе, об отношении к членам коллектива руководителя подтвердили, что, несмотря на достаточно дружелюбную атмосферу в коллективе, сотрудники не вполне удовлетворены своей работой, отношениями с коллегами и общей психологической атмосферой, сложившейся на предприятии, присутствует некоторая напряженность в отношениях с руководством. Трения, в основном, возникают между подчиненными и начальством.

Большая часть коллектива (52%) считает, что руководство относится к ним доброжелательно и уважительно, независимо от трудовых успехов и дисциплины. Это говорит о профессионализме руководителей и их высоком культурном уровне развития.

Однако есть и недовольные (в основном нарушившие тем или иным образом трудовую дисциплину), которые считают, что хорошо к ним относятся только в случае, если они не нарушают дисциплины (36%). Положительным фактором является отсутствие в ответах варианта «безразличное ко всем», что говорит о стремлении руководства участвовать в жизни коллектива.

Отвечая на вопрос: «Что Вас привлекает в Вашей работе», многие ответили, что их привлекает возможность постоянного совершенствования своих знаний - 27,8%. Возможность передавать свои знания другим стала главным в труде для 11% опрошенных.

Оказалось, что не имеет претензий к молодым работникам только один руководитель из всех опрошенных. Наибольшее количество руководителей отметили, что у молодежи отсутствует чувство ответственности, которое, как

нам кажется, можно воспитать посредством примера со стороны старшего поколения и в том числе руководителей.

Привлекает внимание наличие большого процента руководителей, обративших внимание на отсутствие желания работать у молодого поколения, что, по нашему мнению, говорит о недостатках системы мотивации на предприятии.

На третьем месте стоит отсутствие инициативности и недостаток теоретических знаний и практических навыков. Причем следующую позицию занимает ответ о нехватке в основном практических навыков.

Теоретические знания молодые люди получают в лицеях и колледжах, и данное утверждение подтверждает практические результаты наблюдения за трудовой деятельностью молодежи, пришедшей на работу после окончания данных учебных заведений, а точнее - низкий уровень профессиональной подготовки. Проблему освоения практических навыков обязана решать производственная практика учащихся. Основываясь на утверждениях руководителей, можно сделать вывод о неэффективности прохождения производственной практики.

Необходимо отметить, что 27,6% респондентов проведенного нами опроса привлекает творческий характер труда к работе на их теперешнем рабочем месте.

Таким образом, в результате анкетирования мы выяснили, что приоритетными вопросами для персонала при выборе или смене работы является зарплата, далее – карьера и взаимоотношение с коллегами. Среди общих выводов анкетирования можно отметить, что наибольшее недовольство вызвала существующая оплата труда, несмотря на существующую ее оптимальную структуру. Одной из причин может быть уже отмеченное отсутствие желания работать у молодежи. Также другой причиной, в виду загруженности производственного персонала и элементарной нехватки времени, может являться отсутствие должного внимания к учащимся, проходящим производственную практику.

3. Разработка направлений совершенствования форм стимулирования труда персонала ООО «М.видео Менеджмент»

3.1.Разработка эффективной системы стимулирования ООО «М.видео Менеджмент»

Общеизвестно, что постоянная – «тарифная» часть зарплаты (даже в случае ее постоянного пересмотра) очень скоро начинает восприниматься работниками как должное. В результате она перестает выполнять свою основную функцию – стимулирование. Именно поэтому одна из самых сложных и важных задач для руководства состоит в разработке и внедрении эффективной системы оплаты труда.

Основными принципами эффективной системы оплаты труда являются:

- «прозрачность» и легкость для понимания сотрудниками;
- справедливость;
- обладание стимулирующим воздействием к достижению целей организации.

Проведя анализ существующих систем оплаты труда и систем премирования, был сделан вывод, что самой оптимальной для ООО «М.видео Менеджмент» может стать модель премирования, которая основана на ключевых критериях эффективности, т.е. является системой премий по результатам труда.

Основанием выбора стал тот факт, что подобная система оценки деятельности работника показывает, обеспечиваются ли в том или ином подразделении условия, которые позволяют выполнять планы по прибыли.

Основными целями данной модели премирования являются:

- повышение мотивации труда работников;
- совершенствование системы оплаты труда;
- повышение производительности труда;
- повышение выручки;
- повышение качества услуг.

Ключевые критерии эффективности должны легко поддаваться измерению, иметь соответствующую информационную базу, быть понятными работникам. Во избежание повторного счета при подведении итогов они не должны быть взаимозависимыми. В идеале ключевые критерии эффективности рассчитываются как для всего коллектива (т.е. на уровне предприятия в целом), так и для отдельных групп работников.

Разработка своей системы премирования и методики расчетов премиальных вознаграждений всегда будет эффективнее, поскольку будет учитывать:

- этап и уровень развития предприятия;
- иерархическую структуру;
- особенности системы управления;
- цели стратегического развития;
- ресурсные возможности и т.д.;

Для того чтобы провести оценку результатов деятельности того или иного подразделения нужно разработать перечень ключевых критериев эффективности, которые являются показателями, позволяющими дать оценку основных бизнес-процессов и качества оперативного управления. Разработка системы оценки деятельности подразделений и работников, основанной на ключевых критериях эффективности состоит из нескольких этапов:

1. Определение целей новой системы.
2. Описание и согласование ключевых критериев эффективности для каждого подразделения; сопоставление выбранных критериев с показателями прибыльности.
3. Разработка механизма премирования.

Например, для службы продаж такими критериями могут стать:

- выполнение плана по реализации услуг;
- выполнение плана маржинального дохода.

Для службы кадров:

- своевременное и качественное обеспечение предприятия кадрами;

- выполнение поручений в полном объеме, в срок, без ошибок.

Другими словами, критериями могут стать главные задачи, стоящие перед каждой конкретной службой и каждым конкретным работником.

Конечно, процесс разработки критериев достаточно сложен. Руководители подразделений должны показать работникам все преимущества нововведений и привлечь в разработку собственных показателей.

Для того чтобы внедрить систему премий по ключевым критериям эффективности, предлагается организовать премиальный фонд, который будет складываться из выручки и относиться на расходы организации.

Обязательным условием является «самофинансирование» программы премирования по результатам труда: премиальный фонд формируется за счет экономии, полученной благодаря росту производительности труда, экономии на издержках и т.п.

Рассмотрим работу предлагаемой системы с точки зрения уровня материального стимулирования на примере отдела кадров (табл. 17).

Каждому из критериев присваивается тот или иной процент от суммы оклада. Во избежание конфликтов и разногласий при толковании содержания критерия, в графе «измеритель» требуется подробно описать, как нужно правильно понимать каждый критерий.

Таблица 11

Критерии оценки работы для отдела кадров

Критерий	% от оклада работника отдела	Измеритель
Качественное и своевременное обеспечение предприятия кадрами (вакансии административно-управленческого персонала)	X	Выполнение сроков заявки на подбор персонала: - административно-управленческий персонал – 20 рабочих дней; - отсутствие увольнений во время испытательного срока

Качественное и своевременное обеспечение предприятия кадрами (вакансии рабочих должностей)	Y	Выполнение сроков заявки на подбор персонала на рабочие должности – 10 рабочих дней
Выполнение заданий в полном объеме, в срок, без ошибок	Z	Оценка выполнения заданий руководителем
∑		

На третьем этапе разработки системы премирования необходимо разработать Положение, в котором должны быть сформулированы основные принципы данной модели оценки и премирования.

Размер премии за отчетный период зависит от двух факторов:

1) Выполнение плана по прибыли.

2) Оценка по установленным критериям эффективности.

В каждом из конкретных случаев размер премии рассчитывается по формуле:

$$СП = k \times \% \text{ премии по итогам работы за отчетный период}, \quad (1)$$

где СП – сумма премии;

k – коэффициент, отражающий соотношение фактической и плановой прибыли.

Расчет базового размера премии происходит в соответствии с оценкой по установленным критериям эффективности – суммированием всех оценок по всем критериям. При этом итоговая величина премии находится в зависимости от величины коэффициента (k):

- если коэффициент ≥1,00, то премия начисляется полностью – в установленном размере;
- если коэффициент ≤1,00, то размер премии корректируется с учетом коэффициента.

В Положении также должен быть прописан порядок оценки результатов работы и выплаты премий.

Любой человек должен ощущать свою значимость, понимать, что его усилия, направленные на достижение результата и личный вклад в общее дело оцениваются по достоинству. Поэтому считаем, что предложенная система оценки и премирования выполняет свои главные задачи:

- мотивирует сотрудников к эффективной работе;
- своевременно предоставляет обратную связь по результатам работы;
- создает сопричастность работника целям предприятия.

Объективные измерители для каждого из критериев позволяют избежать субъективности при оценке результатов работы подразделений.

Систему премирования на основе KPI можно запустить сначала в тестовом режиме на два-три месяца, оценить ситуацию, а затем внести необходимые изменения.

Стандартной проблемой при внедрении такой системы является сопротивление сотрудников проведению самостоятельных подсчетов и самой схеме расчета премии (страх перед возможным обманом и ошибками).

Для ее преодоления нужно проводить собрания с сотрудниками с разъяснительными целями. Причем акцент должен делаться на то, что данная система будет внедрена в любом случае, а роль сотрудников – помочь скорректировать ее с максимальным удобством для себя. Все замечания продавцов и руководителей подразделения, сделанные за время тестового режима, необходимо учитывать и обсуждать.

Прежде чем внедрять предложенную систему оплаты труда сотрудников, начальнику службы управления персоналом и его сотрудникам необходимо пройти обучение по данному вопросу, чтобы иметь четкие преставления обо всех составляющих системы KPI, ее возможностях и вариантах применения.

Например, участие в тренинге «KPI: технологии разработки, этапы внедрения» позволит кадровым специалистам:

- получить навыки разработки стратегических и операционных целей организации;
- получить навыки разработки KPI для организации, подразделения и любой должности;
- получить навыки разработки системы премирования любых должностей;
- получить основные навыки разработки документов системы KPI;
- получить всю информацию об автоматизации системы KPI.

Таблица 12

Расходы на участие директора в тренинге по KPI

Статья расходов	Цена, руб.	Количество	Стоимость, руб.
Оплата участия в тренинге	25000	6	150000
Командировочные расходы	1000	2 дня * 6 чел.	12000
Стоимость проезда	2378	6 чел. * 2	28536
Проживание	2740	1 ночь * 6 чел.	16440
Итого			31118

Тренинг длится два дня. Стоимость участия – 25000 тыс. руб.

Расходы на обучение составят: стоимость участия + командировочные расходы + стоимость проезда и проживания (табл. 18).

Таким образом, общее количество расходов на обучение директора составит 206976 руб.

«Командные» технологии управления должны активно проникать в практику работы ООО «М.видео Менеджмент». Команды становятся главным инструментом достижения инновационности, индивидуальной приверженности, сфокусированности на главные задачи.

В практике работы ООО «М.видео Менеджмент» должны присутствовать методы количественной оценки результатов, в частности, оценки:

- эффективности (отношения результатов к затратам);

- результативности (отношения фактического результата к планируемому);

- экономии (отношения планируемых затрат к фактическим).

Новый подход к работе Управления должен перенести основное внимание на измерение и мониторинг результатов, которые получены в процессе тех или иных действий руководителя и ООО «М.видео Менеджмент».

Общественный совет должен быть действующим органом, реально осуществляющим контроль со стороны потребителей услуг ООО «М.видео Менеджмент».

В популяризации работы ООО «М.видео Менеджмент», повышении имиджа, необходимо пользоваться стратегическим планированием и маркетинговыми мероприятиями.

Для реализации предложенных мероприятий необходимо нанять дополнительного сотрудника отдела персонала.

Кроме единовременных затрат, необходимых для покупки оборудования, рассчитаем текущие (ежемесячные) затраты.

Таблица 13

Единовременные затраты на оборудование рабочего места сотрудника службы управления персоналом

№	Статья расходов	Кол-во (штук)	Стоимость, руб.	Сумма, руб.
1	Компьютер	1	21857	21857
2	Принтер	1	6710	6710
3	Сетевая плата	1	330	330
4	Оперативная система Windows´ XP	1	2200	2200
5	Программные продукты	1	5500	5500
	ИТОГО:			36597

Заработная плата менеджера по кадрам будет состоять из должностного оклада (24000 руб.) и мотивационной надбавки, равной 20% от оклада:

24000 * 1,20 = 28800 рублей.

Страховые взносы составят: 28800 * 0,3 = 8640 рублей

Сумма затрат на оплату труда: 28800 + 8640 = 37440 рублей

Годовой фонд оплаты труда : 37440 * 12 = 449280 рублей.

Рассчитаем сумму прочих текущих затрат:

1. На вычислительную технику норма амортизационных отчислений составляет 10% в год от стоимости оборудования.

10% / 12 месяцев = 0,83 % в месяц

При стоимости основных фондов ежемесячные отчисления составят:

36597 руб. * 0,83% = 303,75 рублей.

2. К расходным материалам относятся: картриджи для принтера; бумага для принтера. Ежемесячные затраты на расходные материалы представлены в таблице 14.

Таблица 14

Расходные материалы

№	Статья расходов	Кол-во	Цена, руб.	Сумма, руб.
1	Бумага для принтера	3	180	540
2	Картриджи для принтера	1	600	600
	Итого			1140

Общая сумма затрат приведена в таблице 15.

Таблица 15

Текущие затраты на штатную должность сотрудников службы управления персоналом, руб. в месяц

№	Статья расходов	Сумма, руб.
1	Заработная плата	34440
2	Страховые взносы	8640
3	Амортизационные отчисления	303,75
4	Расходные материалы	1140
	Итого	44523,75

Таким образом, годовые затраты на организацию службы управления персоналом составляют 534285 рубля.

Важнейшим направлением совершенствования процесса управления персоналом в организации является разработка обновленной мотивационной модели.

Предлагается внедрение модели соответствия инструментов удовлетворения потребностей, которыми располагает работодатель, с производственными и непроизводственными потребностями работника, которые он удовлетворяет посредством трудовой деятельности.

Информация, представленная на данном рисунке показывает, что основными потребностями, которые удовлетворяются работником с помощью трудовой деятельности, являются производственные потребности.

В связи с этим можно предположить, что количество и качество используемых работодателем инструментов удовлетворения непроизводственных потребностей напрямую влияют на трудовую деятельность работника и существенно определяют эффективность деятельности сотрудников ООО «М.видео Менеджмент».

Предлагаемая модель мотивации сотрудников ООО «М.видео Менеджмент» представлена на рисунке 22.

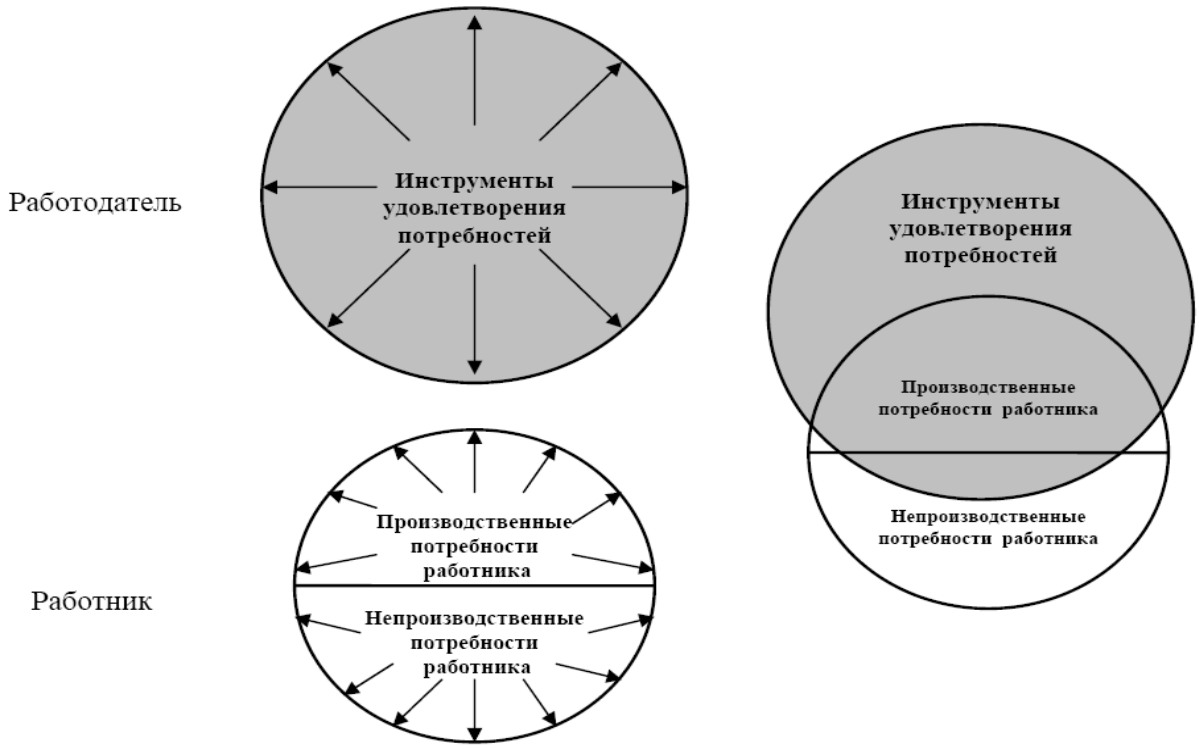

Рис. 22. Соответствие мотивационных инструментов работодателя с потребностями работника

В рамках материально-денежной мотивации труда персонала ООО «М.видео Менеджмент» предлагается ввести метод управления по целям. Метод управления по целям включает достижение результатов деятельности не только самим предприятием, но и также каждым подразделением и каждым сотрудником в частности.

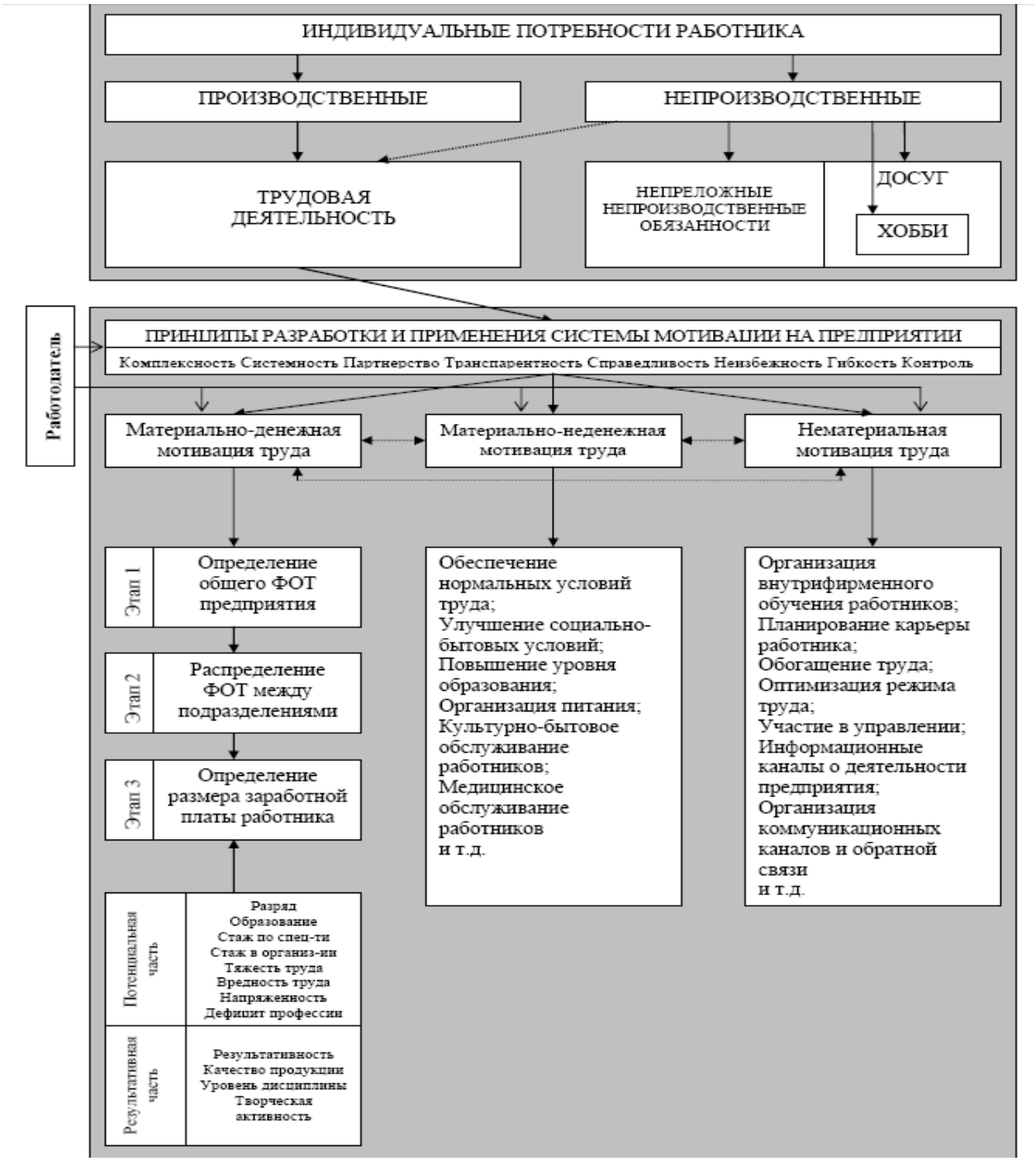

Рис. 23. Предлагаемая мотивационная модель

Построение целей происходит «сверху-вниз» по иерархической цепочке структуры организации. Цели, поставленные на предприятии, принимает на себя руководитель. Далее для достижения данной цели руководители среднего звена утверждают свои цели, которые направлены на достижение главной задачи предприятия.

Таким образом, индивидуальный вклад каждого сотрудника в работу ООО «М.видео Менеджмент» будет носить осмысленный характер, будет направлен на достижение 100% результата деятельности предприятия. Также следует отметить, что оценка результатов деятельности каждого сотрудника зависит от достижения общей цели предприятия и складывается из бонусных процентов к годовой премии.

Мероприятия, которые планируется разработать для совершенствования системы мотивации в ООО «М.видео Менеджмент», можно разделить на две группы:

1. Мероприятия по совершенствованию материальной мотивации:

- изменение существующей системы оплаты труда;
- внедрение прогрессивной системы премиальных выплат.

В результате проведенного исследования выяснилось, что необходим дифференцированный и прогрессивный подход к оценке трудового вклада руководителей и специалистов.

Необходимо в качестве основной оплаты выбрать премирование или депремирование, которое дополняет средний базовый оклад по занимаемой должности, а не высокий базовый оклад, который при любых действиях остается неизменным.

Первоначально на первом этапе работы, процент премиальных и штрафов должен быть не более 5-10%, затем на втором этапе – он может составлять 11-20%, на третьем этапе, который является серединой карьеры - 21-30%, и на последнем финальном этапе – до 50%, но не более.

Процентное отношение показателей на каждом предприятии, может устанавливаться самостоятельно, и приниматься с учетом своей прибыльности и рентабельности, конкурентоспособности, и управленческих походов.

В этой связи предлагается использовать матрицу, приведенную в табл. 16, позволяющую реализовать метод управления по целям.

Таблица 16

Предлагаемая матрица стимулирования работников ООО «М.видео Менеджмент» при реализации метода управления по целям, % премии от годового оклада

Показатели		Выполнение цели предприятием		
		Не полностью выполнена (90%)	Полностью выполнена (100%)	Перевыполнение (110%)
Выполнение индивидуальной цели сотрудника	Не полностью выполнена (80%)	20	25	30
	Полностью выполнена (100%)	50	100	105
	Перевыполнение (более 100%)	60	105	110

Из представленной таблицы 19 видно, что указанные критерии оценки позволяют установить четкую задачу на достижение показателей результативности как своей личной деятельности каждого сотрудника, так и деятельности всего предприятия в целом. Данная система критериев учитывает возможные варианты выполнения индивидуальных и общих целей, дифференцирует процент выплаты премии и стимулирует служащих к повышению результативности своей деятельности.

2. В перечень мероприятий по совершенствованию нематериальной мотивации сотрудников ООО «М.видео Менеджмент» предлагается включить:

Поздравления с днем рожденья (список именинников на информационном стенде, «теплые» слова, поздравления, подарок от всех сотрудников («в складчину»)). Важно, чтобы именинника от лица организации поздравлял один из топ-менеджеров организации;

«Витрина успехов» или «Доска почета». Можно также вывешивать вырезки из газет, где положительно отмечается работа сотрудников организации. Особенно хорошо, если достижения связываются с целями и планом организации на текущий год;

«Листок «Так не должно быть у нас!» с именами тех, кто допустил сбои в работе, грубо или злостно нарушал стандарты, принятые в организации. В последнем случае можно вывешивать таблицу: «Ситуация как поступил сотрудник «Н.» - как следовало поступить». Таким образом, «листок «Так не должно быть у нас!» «дает формализованную обратную связь и позволяет другим учиться на чужих ошибках. Имена и фамилии в «листке «Так не должно быть у нас!»« лучше шифровать, чтобы не нанести слишком сильный удар по самолюбию сотрудника;

Вымпелы и кубки лучшему сотруднику, лучшему подразделению ООО «М.видео Менеджмент». Эффективно, когда критерии присуждения вымпела или кубка объективны, достижимы и известны всем;

«Легенды организации» - работники, которые давно работают в организации и внесли существенный вклад в ее становление и развитие либо выступающие как «лицо» организации;

Прописанные критерии и стадии горизонтального и вертикального карьерного роста (карьерная лестница, цепочка разрядов в рамках одной должности). Назначение опытного работника наставником новичку также может быть рассмотрено в качестве варианта карьерного роста;

Система адаптации персонала - дает новому работнику представление об организации, критериях успешного прохождения испытательных сроков и о программе его действий на данный период. Наставник помогает новичку освоиться на новом месте. Все это повышает чувство защищенности у работника и помогает формировать лояльность сотрудников, начиная с первых дней работы в организации;

Включение сотрудников в процесс принятия решений. Опросы, анкетирование, обсуждение с сотрудниками стратегических планов или информирование об их сути, рассмотрение их предложений.

Похвала. Устная на общих собраниях и праздниках, вручение грамот, «поставить в пример».

Указанные выше мероприятия по совершенствованию нематериальной мотивацией, позволят руководству ООО «М.видео Менеджмент»:

- развивать личность работника;
- постоянно улучшать сферу профессиональной деятельности работника;
- в определенных границах вести мониторинг внерабочей среды с целью выявления степени активности работника в различных обстоятельствах;
- расширить социальный пакет с учетом возможностей предприятия и предоставить выбор подходящих льгот для сотрудника;
- дать возможность воплощать творческие начинания работников, направленные на повышение эффективности труда;
- планировать карьерный рост.

3.2. Экономическая эффективность от предложенных мероприятий

Первоочередным мероприятием по совершенствованию кадровой стратегии является создание позитивного психологического климата в коллективе. Позитивный психологический климат в коллективе позволяет

сотрудникам тратить свое время, силы и энергию не на выяснение отношений, а на выполнение своих трудовых обязанностей. В дружном коллективе люди воспринимают свою работу как общее дело, получают большее удовлетворение от результатов труда. Благоприятный психологический климат является мощным антистрессовым фактором, который можно сравнить с популярными методами релаксации. Необходимо отметить, что есть определенный тип людей, которые предпочитают хороший коллектив не только большому денежному вознаграждению, но и перспективам карьерного роста. Создание благоприятной психологической атмосферы позволит сотрудникам работать в сплоченной команде. Снижение конфликтности позволит работникам сосредоточиться на результате деятельности.

Для снижения уровня конфликтности в коллективе предлагаю организовать обучение персонала. С этой целью предлагается план мероприятий, приведенных в табл. 17.

Таблица 17

План мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала в ООО «М.видео Менеджмент» на 2017 год

Проблема	Мероприятия	Затраты, тыс.руб.
Существует необходимость систематизации процесса обучения и разработки комплексной программы профессионального обучения персонала организации	Разработка программы обучения сотрудников организации	200
В организации отсутствует четкая система оценки достижений сотрудника в ходе обучения	Разработка модели комплексной оценки сотрудника	175
Итого		375

Для повышения квалификации персонала ООО «М.видео Менеджмент» я предлагаю с 2017 года сделать систематическими проведение тренинга на тему «Управление конфликтом».

Рассчитаем затраты на проведение тренинга:

1. Количество участников – 4 человека.

Продолжительность тренинга – 3 часа.

2. Затраты на проведение тренинга рассчитываются по формуле:

$$З = Сч * К * Т, \quad (2)$$

где З - затраты на реализацию тренинга, руб.;

Т - продолжительность тренинга, час.;

Сч - средняя стоимость одного часа обучения, руб.;

К - количество участников программы, чел.

Подставляя числовые значения в указанную формулу, получаем:

З = 7000 руб. * 4 чел. * 3 ч. = 84.000 руб.

В целях экономии затрат на обучение предлагается организовывать проведение данных тренингов силами создаваемых служб управления персоналом и службы маркетинга, установив им надбавку к должностному окладу в сумме 3000 руб. за каждый тренинг.

Тогда затраты на проведение тренинга составят:

3000 * 1,3 = 3900 руб.

Экономия средств на обучение сотрудников ООО «М.видео Менеджмент» по программе «Управление конфликтом» составит:

84000 – 3900 = 80100 руб.

Практика показывает, что повышение квалификации работников по окончании обучения способствует снижению уровня конфликтности на 2-5%.

В ходе анализа, выполненного во второй главе, было установлено, что в ООО «М.видео Менеджмент» имеют место случаи медленного и некачественного принятия решений в условиях больших объемов имеющейся информации.

Между тем информация – это основа в процессе управления. Если правильно управлять сбором, обработкой и передачей информации то в целом повысится эффективность деятельности организации.

Развитие ООО «М.видео Менеджмент» влечет увеличение объемов работы, а значит и объемов перерабатываемой управленческой информации.

Увеличение объемов информации в свою очередь вызывает необходимость повышения качества и скорости ее обработки.

Для повышения эффективности управления предлагается для создаваемой службы управления персоналом ООО «М.видео Менеджмент» приобрести программное обеспечение по управлению человеческими ресурсами «БОСС-Кадровик», общая характеристика которой приведена на рис. 24.

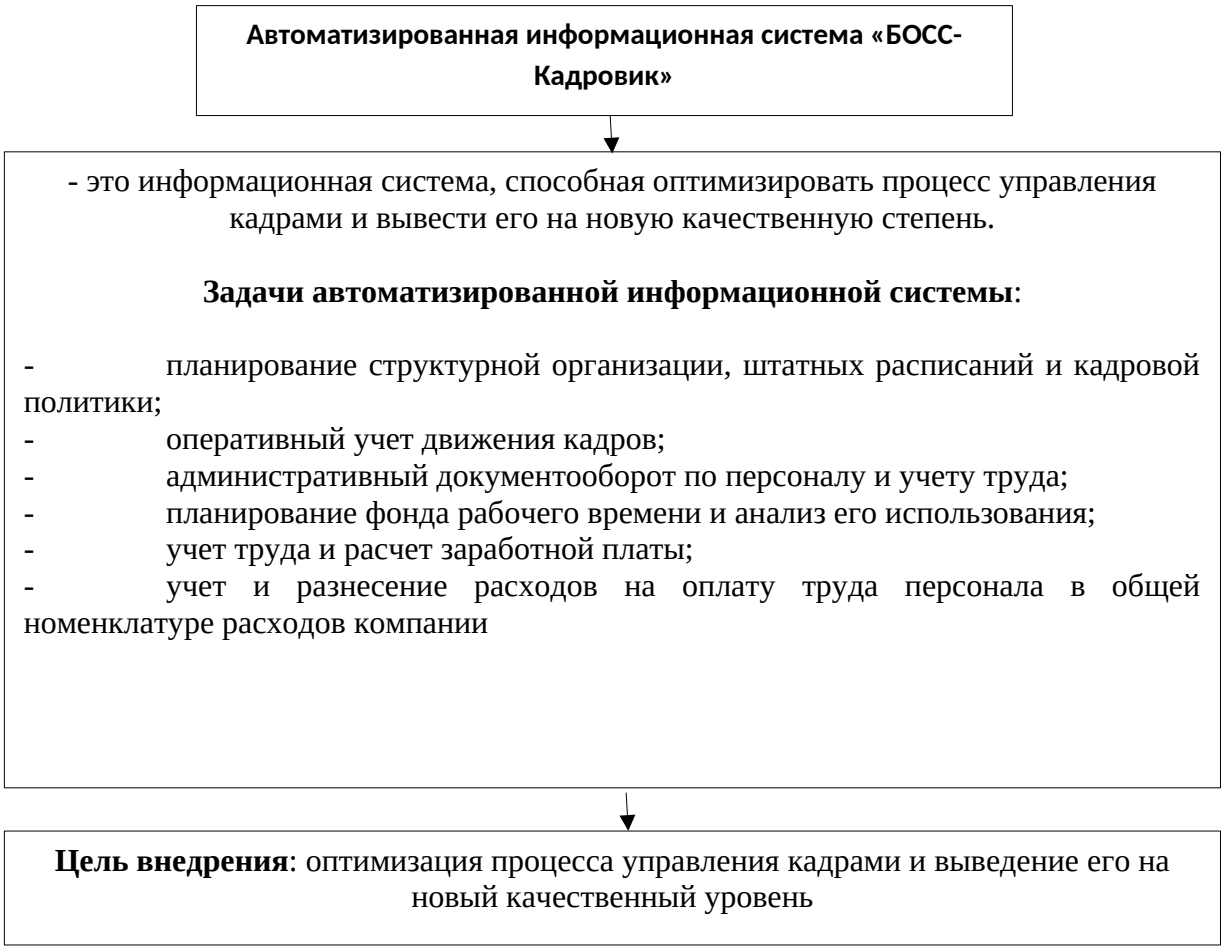

Рис. 24. Автоматизированная система управления человеческими ресурсами «БОСС-Кадровик»: задачи и цели внедрения

Рассмотрим данную систему управления более подробно.

Система БОСС-Кадровик относятся к классу систем управления персоналом. Функции этой автоматизированной информационной системы с точки зрения учета и планирования, разрешают проводить эффективную политику управления кадрами в организации.

К функциональным возможностям «БОСС-Кадровик» относятся:

- основание и ведение корпоративной структуры компании любой сложности;
- ведение и планирование организационной структуры компании;
- ведение и планирование штатного расписания структурных подразделений компании, поддержка работы с окладами, часовыми ставками и тарифной сеткой.

Ключевые задачи модуля «Учет кадров» - ведение всей учетной работы по персоналу с помощью автоматизированного выполнения операций по приему, переведению, сокращению работников, а также по подготовке и учету приказов, основанию различных перечней и отчетных документов, причем число последних не ограничено.

Служба управления персоналом ООО «М.видео Менеджмент» может получить любой документ по любой информации, введенной в базу данных.

Для просмотра организационной структуры можно пользоваться сервисной программой – «Графическое представление структуры предприятия». Эта программа назначена для вывода на печать графического показа структуры компании.

Ключевые задачи модуля «Учет кадров» – ведение всей учетной работы по персоналу с помощью автоматизированного исполнения операций по приему, переводу, сокращению работников, а также по подготовке и учету приказов, основанию различных перечней и отчетных документов, причем число последних не ограничено.

Пользователи могут получать произвольные отчеты по любой информации, введенной в базу данных.

Информация об отпусках, больничных и льготах персонала, вводится в модуль «Учет кадров», она является исходной для точного и оперативного расчета заработной платы сотрудников филиала.

Этот модуль подготовлен для начальников, инспекторов отделов кадров и менеджеров по персоналу.

Благодаря программному обеспечению по управлению человеческими ресурсами «БОСС-Кадровик», служба управления персоналом ООО «М.видео Менеджмент» имеет такие возможности:

1. Развитие и ведение нормативно-справочной информации.
2. Ведение полной информации о персонале, включая найм и сокращение работников на работу, передвижение по службе, замещение, соединение, личные карточки. Так же введение трудовых книжек, стаж, оформление отпусков и больничных листов, командировок, учет поощрений, взысканий, подарков, страховых услуг, данных о военнообязанных.

Для более подробной классификации персонала можно заводить дополнительные атрибуты:

1. Автоматическое создание приказов, которые связаны с главными мероприятиями по найму, сокращению и переводу работника. Внешний вид печатного документа настраивается соответственно по предложенному шаблону.
2. Развитие различных справок и выходных документов.
3. Подготовка и исследование разнородной информации и статистических данных.

Обработанное время за месяц по каждому сотруднику и по каждому типу отработанного времени суммируется и передается в модуль «Расчет заработной платы» в качестве исходных данных для начисления заработной платы.

Модуль «Расчет заработной платы» назначен для автоматизации процедуры расчета заработной платы работников компании, развития на базе проведенного расчета различных отчетных документов, автоматического

развития проводок, отображающих на бухгалтерских счетах компании расходы на оплату труда работников.

Предлагаемый пакет информационного обеспечения позолит также реализовать следующие функции:

1. Основание и ведение нормативно-справочной информации, нужной для расчета заработной платы.

2. Развитие и ведение информационных справочников по сотрудникам.

3. Группирование работников, для которых будет рассчитываться заработная плата.

4. Учет отработанного времени для расчета зарплаты некоторыми методами:

- применение планового графика по режиму работы;
- на базе табеля, сформированного в одуле «Табельный учет»;
- на основе суммарного табеля, развитого в модуле «Расчет заработной платы»;
- вручную.

Основным назначением модуля «Учет в ПФР» является автоматизация персонифицированного учета сведений о застрахованных лицах и формирование отчетности для Пенсионного фонда.

Главным направлением модуля «Администратор системы» является настройка работы модулей и системы разграничения доступа.

Функции этой системы:

1. Позволяет назначать глобальные настройки работы всех модулей. Например, метод учета отработанного времени, настройка плана счетов и т.д.

2. Настройка шаблонов для приказов и документов.

3. Настройка распределенной работы.

Этот модуль «АРМ руководителя» подготовлен для начальников высшего и среднего звена.

Основным назначением модуля является работа с консолидированной информацией по персоналу всех фирм, входящих в состав холдинга.

Возможности модуля во многом аналогичны модулю «Учет кадров», т.е. можно просматривать любые кадровые данные по персоналу, с тем лишь отличием, что возможен одновременный доступ к персоналу нескольких фирм холдинга.

HR Management – контур системы «БОСС-Кадровик», адаптированной к сегодняшним требованиям отечественного рынка, является эффективным инструментом службы управления персоналом современного российского предприятия.

Все критерии HRM-контура обращены в единой базе требований, которая является фундаментом управления всеми кадровыми процессами компании.

HR Management-контур дает возможность автоматизировать такие процессы управления персоналом:

1. Подбор персонала.
2. Привлечение внешних соискателей.
3. Аудит внутренних резервов: сравнение профиля сотрудника с требованиями к вакантным должностям, а также между собой.
4. Аттестация персонала, предполагающая назначенные кадровые операции: рост, снижение в должности, изменение степени оплаты, перевод на иную должность, включение в кадровый резерв и т.п.
5. Обучение и повышение квалификации, профессиональная переподготовка.

Нужно отметить, что во всех случаях проведения обучения HR Management-контур разрешает не только составлять план мероприятий, но и планировать их стоимость, нужные ресурсы и иные условия.

Присутствие базы требований дает возможность исследовать целый ряд аспектов работы сотрудников и принять соответствующие

управленческие решения: ранжирование описаний должностей и профилей сотрудников и обоснование уровней оплаты труда.

В целом, использование данной системы в ООО «М.видео Менеджмент» будет содействовать результативному ведению кадрового документооборота, выполнению всех учетных кадровых процедур, быстрому получению любой отчетности по персоналу, улучшению процедуры оперативного расчета зарплаты, тем самым, увеличивая результативность всей информационной системы в целом.

Рассчитаем затраты на внедрение и реализацию системы «Босс-Кадровик» по следующему алгоритму:

Стоимость внедрения системы:

$$SB=S1+S2+S3+S4, \quad (3)$$

где S1 – дополнительное техническое обеспечение;

S2 – лицензии;

S3 – работы и услуги по проекту внедрения (консалтинг по процессам, составление технического задания, адаптация программного средства, пуско-наладочные работы, обучение специалистов и работников, консультации);

S4 – набор персонала на время проекта и /или дополнительная мотивация существующего состава.

$$SB= 30000+17560+43000+5000=95560 \text{ руб.}$$

2. Стоимость сопровождения на последующий год эксплуатации:

$$SC=S5+S6+S7+S8, \quad (4)$$

где S5 – периодическое обновление технического оснащения;

S6 – лицензионное сопровождение;

S7 – работы и услуги по сопровождению и развитию;

S8 – набор персонала на время сопровождения и/или дополнительная мотивация существующего состава.

SC= 4000+7560+7000+5000=23560 руб.

3. Суммарные затраты:

$$TCO=SB+SC, \quad (1)$$

TCO=95560+23560=119120 руб.

Опыт показывает, что внедрение автоматизированной кадровой системы «Босс-Кадровик» позволяет сократить трудозатраты на организацию работы службы управления персоналом на 30-45%.

Таким образом, реализуя цель исследования, были выполнены следующие задачи: выявлены особенности стимулирования труда персонала; определены методы стимулирования труда персонала ООО «М.Видео» и предложены мероприятия по совершенствованию системы стимулирования персонала..

Для определения стимулирующей части сотрудников необходимо учитывать критерии результативности сотрудника, по которым будет, оценивается работа персонала.

Заключение

Анализ кадровой политики показала, что кадровая политика ООО «М.видео Менеджмент» формируется и осуществляется для управления персоналом, а также для формирования условий развития последнего. Она направлена на кадровое обеспечение компании на всех уровнях управления, подготовку и переподготовку персонала, его подбор и расстановку, формирование и подготовку резерва, мотивацию на повышение эффективности труда, информационно-воспитательную работу в коллективах, а также управление процессом обеспечения жизнедеятельности сотрудников компании и решение их социальных вопросов. Данный документ строится с учетом стратегии развития, требований персонала и требований, предъявляемых к нему.

Проведенный анализ системы стимулирования позволил выявить ключевые проблемы системы стимулирования:

- у предприятия есть определенные сложности в формировании оптимального ФОТ;

- немного отметилась тенденция к стабилизации после наблюдавшегося спада производства;

- используемые системы оплаты труда не достаточно связываются с результатом работы коллектива всего предприятия.

- изучение мотивации и системы начисления ФОТ выявило, что основные проблемные зоны предприятия:

- большая текучесть сотрудников по причине плохих условий труда (духота, шум, пыль), и как итог издержки времени и средств на обучение новых сотрудников;

- повышение затрат на оплату труда по причине участившихся случаев простоев ввиду поломки оборудования;

- по причине существующего мирового финансового кризиса большинство организаций испытывают финансовые сложности и

приостанавливают деятельность, что отрицательно влияет на размеры реализуемой продукции ООО «М.видео Менеджмент». Требуется оптимизация системы расходов на производство, в особенности фонд оплаты труда.

На основе изученного литературного материала, проведенных исследований и полученных результатов, были разработаны рекомендации по совершенствованию системы стимулирования персонала:.

1) Необходимо разработать новую мотивационную модель. Предлагается внедрение модели соответствия инструментов удовлетворения потребностей, которыми располагает работодатель, с производственными и непроизводственными потребностями работника, которые он удовлетворяет посредством трудовой деятельности. В рамках материально-денежной мотивации труда персонала ООО «М.видео Менеджмент» предлагается ввести метод управления по целям. Мероприятия по совершенствованию нематериальной мотивацией, позволят руководству ООО «М.видео Менеджмент»: развивать личность работника; постоянно улучшать сферу профессиональной деятельности работника; в определенных границах вести мониторинг внерабочей среды с целью выявления степени активности работника в различных обстоятельствах; расширить социальный пакет с учетом возможностей предприятия и предоставить выбор подходящих льгот для сотрудника; - дать возможность воплощать творческие начинания работников, направленные на повышение эффективности труда; планировать карьерный рост.

2) Необходимо создание благоприятной психологической атмосферы в коллективе. Первоочередным мероприятием по совершенствованию кадровой стратегии является создание позитивного психологического климата в коллективе. 3) Также предложены мероприятия по совершенствованию нематериальной мотивации сотрудников. В перечень мероприятий предложено включить поздравления с днем рождения, создания доски почета и др.

3) Для повышения эффективности управления предлагается для создаваемой службы управления персоналом ООО «М.видео Менеджмент» приобрести программное обеспечение по управлению человеческими ресурсами «БОСС-Кадровик».

Проведенные расчеты показали, что внедрение автоматизированной кадровой системы «Босс-Кадровик» позволяет сократить трудозатраты на организацию работы службы управления персоналом на 30-45%.

Полученные результаты показывают роль и значение системы мотивации в деятельности корпорации, влияние данной системы на достижение ее целей.

Список использованной литературы:

1. Башмаков, В. И. Управление социальным развитием персонала / В. И. Башмаков, Е. В. Тихонова. - М.: Академия, 2013. - 240 с.
2. Бережная Э. В. Проблемы совершенствования формирования заработной платы в современных условиях // Молодой ученый. - 2016. - №12. - С. 383-386.
3. Власть мотивации. Харизма, личность, успех: Николаус Б. Энкельманн — Санкт-Петербург, Интерэксперт, 2013 г.- 270 с.
4. Еремина Е.И., Мурахтанова Н.М.. Маркетинг. Учебник для студентов учреждений среднего профессионального образования. - М.: Альфа Пресс, 2013-194 с..
5. Иванова И. А. Заработная плата - основная форма дохода трудового населения // Человек и труд. - 2014. - № 5. – С. 73 – 77.
6. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2014. - 64 с.
7. Крутик А.Б.,Решетова М.В. Предпринимательство в сфере сервиса. Учебник для студентов учреждений среднего профессионального образования. - М.:2013-207 с.
8. Каштанова, Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: Учебно-практическое пособие / Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2014. - 64 с.
9. Макарова А. О. Анализ методов и видов стимулирования труда на российских предприятиях // Молодой ученый. - 2014. - №6. С. 376-379.
10. Маркетинг персонала. Учебник: О. Ю. Патласов — Москва, Дашков и Ко, 2016 г.- 384 с.

11. Мотивация работой в организации: И. П. Пономарев — Москва, Либроком, 2014 г.- 224 с.

12. Мотивация трудовой деятельности: Н. С. Пряжников — Москва, Академия, 2013 г.- 338 с.

13. Мотивация трудовой деятельности персонала. Учебное пособие: Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин — Москва, Юнити-Дана, 2015 г.- 312 с.

14. Организация обучения и дополнительное профессиональное образование: Е. А. Митрофанова, В. М. Свистунов, Е. В. Каштанова — Санкт-Петербург, Проспект, 2013 г.- 72 с.

15. Основы управления персоналом. Учебник: А. Я. Кибанов — Санкт-Петербург, Инфра-М, 2015 г.- 448 с.

16. Психология мотивации. Как глубинные установки влияют на наши желания и поступки: Хайди Грант Хэлворсон, Тори Хиггинс — Санкт-Петербург, Манн, Иванов и Фербер, 2015 г.- 272 с.

17. Психология управления персоналом. Теория и практика. Учебник: Т. Ю. Базаров — Москва, Юрайт, 2015 г.- 382 с.

18. Система вознаграждения. Как разработать цели и KPI: Елена Ветлужских — Москва, Альпина Паблишер, 2014 г.- 224 с.

19. Управление персоналом. Исследование. Оценка. Обучение. Учебник: Е. Б. Моргунов — Санкт-Петербург, Юрайт, 2016 г.- 562 с.

20. Управление персоналом. Краткий курс лекций: А. В. Тебекин — Санкт-Петербург, Юрайт, 2016 г.- 182 с.

21. Управление персоналом. Портфель надежных технологий. Учебно-практическое пособие: Е. Ю. Мелихов, П. А. Малуев — Санкт-Петербург, Дашков и Ко, 2016 г.- 344 с.

22. Управление персоналом. Теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Учебно-практическое пособие: — Санкт-Петербург, Проспект, 2016 г.- 64 с.
23. Управление персоналом. Учебник и практикум: В. М. Маслова — Москва, Юрайт, 2016 г.- 492 с.
24. Управление персоналом. Учебное пособие: — Москва, Феникс, 2015 г.- 384 с.
25. Управление персоналом. Учебное пособие: А. В. Тебекин — Москва, Юрайт, 2016 г.- 182 с.
26. Управление персоналом. Учебное пособие: А. Я. Кибанов — Санкт-Петербург, КноРус, 2016 г.- 208 с.
27. Управление персоналом организации. Учебник: А. В. Дейнека — Санкт-Петербург, Дашков и Ко, 2015 г.- 288 с.
28. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика. Учебник: В. Р. Веснин — Санкт-Петербург, Проспект, 2016 г.- 688
29. www.consultant.ru
30. www.garant.ru

Приложение 1

Традиционная теория X-»кнута и пряника», теория Y- Дугласа МакГрегора и теория Z-Уильяма Оучи

Традиционный подход	Современный подход	
Теория X	Теория Y	Теория Z
1. Большинство сотрудников не любит работу и старается по возможности её избегать.	1. Работа является желанной для большинства сотрудников.	1.Необходима забота о каждом сотруднике в целом (забота о качестве жизни)
2. Большинство сотрудников необходимо заставлять выполнять работу, оказывая административное, экономическое и психологическое давление.	2. Сотрудники способны к целеустремлённости и самоконтролю, способны самостоятельно определять стратегии достижения целей.	2.Привлечение сотрудников к групповому процессу принятия управленческих решений.
3. Большинство сотрудников заинтересованы только в безопасности.	3. Заинтересованность работников зависит от системы вознаграждений по окончательному результату.	3.Периодическая ротация кадров и пожизненная гарантированность занятости.
4. Большинство сотрудников предпочитает быть исполнителями и избегает ответственности.	4.Сотрудник стремится к ответственности и самостоятельно принимает управленческие функции.	
5. Почти все сотрудники не имеют творческих способностей и инициативы.	5.Многие сотрудники имеют развитое воображение, творческие способности, изобретательность.	